

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DAIANE OLIVEIRA MEDEIROS

**ESTRUTURAÇÃO DE UM CAMPO ORGANIZACIONAL INDÍGENA EM REGIÃO  
DE FRONTEIRA: O PAPEL DO EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL**

PORTO VELHO – RO

2016

DAIANE OLIVEIRA MEDEIROS

**ESTRUTURAÇÃO DE UM CAMPO ORGANIZACIONAL INDÍGENA EM REGIÃO  
DE FRONTEIRA: O PAPEL DO EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Carlos André da Silva Müller,  
Dr.

PORTO VELHO – RO

2016

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES**

M488

Medeiros, Daiane Oliveira.

Estruturação de um campo organizacional indígena em região de fronteira: o papel do empreendedor institucional / Daiane Oliveira Medeiros. - Porto Velho, Rondônia, 2016.  
88 f.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

1. Empreendedorismo. 2. Teoria Industrial. 3. Indígena. I. Müller, Carlos André da Silva. II. Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR. III. Título.

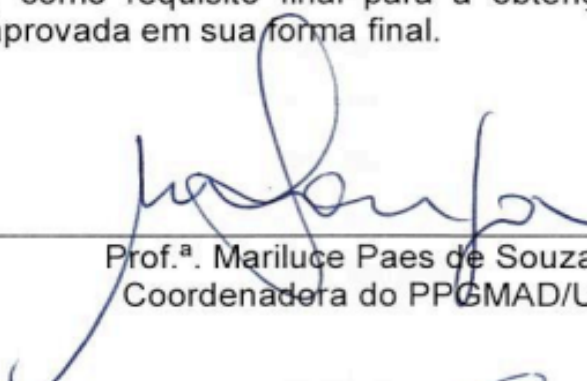
CDU: 658/(=1-82)

**Bibliotecário Responsável: Fernando Silva de Almeida CRB11/965**

**Daiane Oliveira Medeiros**

**ESTRUTURAÇÃO DE UM CAMPO ORGANIZACIONAL INDÍGENA EM REGIÃO  
DE FRONTEIRA – O PAPEL DO EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL**

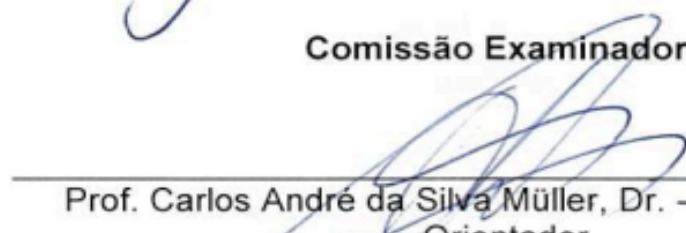
Dissertação apresentada em 30 de agosto de 2016 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD), da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para a obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final.



---

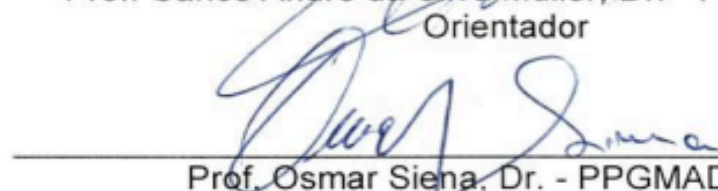
Prof.ª. Mariluce Paes de Souza, Drª.  
Coordenadora do PPGMAD/UNIR

**Comissão Examinadora**



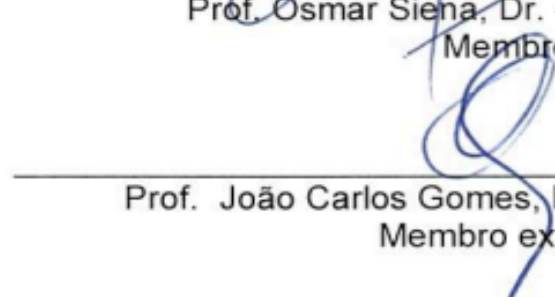
---

Prof. Carlos André da Silva Müller, Dr. - PPGMAD/UNIR  
Orientador



---

Prof. Osmar Siena, Dr. - PPGMAD/UNIR  
Membro



---

Prof. João Carlos Gomes, Dr. – DEINTER/UNIR  
Membro externo

## **AGRADECIMENTOS**

O encerramento de mais esta etapa de minha formação, conquistada com um esforço inenarrável, tem base no apoio que encontrei nas pessoas com quem tive o prazer de conviver. Entre Porto Velho e São Gabriel da Cachoeira vivenciei momentos valiosos e na companhia de pessoas admiráveis, assim não poderia deixar de agradecer a essas pessoas.

Agradeço à minha mãe Maria Vilani, aos meus irmãos Iago, Vagner, Valéria e Viviane, parte fundamental nessa conquista, sempre compreendendo minha ausência e torcendo por mim, à minha avó Marfisa, que vivenciou junto comigo meus sonhos de criança e não mediu esforços para que a minha educação de base fosse bem alicerçada. Minha família do coração: Meus sogros Edvaldo e Cida, minhas cunhadas Vitória, Kamilla, meus incentivadores, que me acolheram e torceram por mim durante toda esta caminhada, tenho certeza de que a minha alegria é tão grande quanto a deles.

Reservo agradecimento especial ao meu orientador e amigo, professor Dr. Carlos André da Silva Müller, que soube entender a minha mudança de cidade e se tornou um verdadeiro incentivador de novas perspectivas sobre a questão indígena, que confiou em minha determinação e me abriu as portas da Universidade para uma excelente experiência acadêmica. Não posso deixar de mencionar ainda outros mestres como a professora Dr<sup>a</sup> Mariluce Paes de Souza por tantas lições até hoje valiosas, tampouco o professor Dr. Osmar Siena que também teve papel fundamental nesses dois anos de mestrado.

Impossível deixar de mencionar o caríssimo amigo Fernando Alves, com quem dividi incontáveis tardes de resenhas e leituras, a sua ajuda e atenção foram imprescindíveis para que conseguisse chegar até aqui, assim como outros amigos de jornada como a amiga Creuza Batista. Meus amigos queridos Georgia e Rogerio, amigos que fazem a saudade de casa ficar um pouco menos dolorida.

Ao Instituto Federal do Amazonas que me recebeu e deu suporte para que esta pesquisa fosse concretizada.

E, finalmente, agradeço imensamente ao Rafael, meu amor, quem escolhi – e infinitas vezes escolheria – para compartilhar todos os dias de minha vida: “[...] não sei se o mundo é bom, mas ele está melhor desde que você chegou, e perguntou: Tem lugar pra mim? [...]”.

“Ser um empreendedor é executar os sonhos,  
mesmo que haja riscos.  
É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças.  
É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola.  
É tomar atitudes que ninguém tomou.  
É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória.  
É não esperar uma herança, mas construir uma história...  
Quantos projetos você deixou para trás?  
Quantas vezes seus temores bloquearam seus sonhos?  
Ser um empreendedor não é esperar a felicidade acontecer, mas conquistá-la.”  
(Augusto Cury)

MEDEIROS, D. O. **Estruturação de um campo organizacional indígena em região de fronteira** – O papel do empreendedor institucional. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Porto Velho, 2016.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo descrever o campo organizacional indígena de São Gabriel da Cachoeira/AM bem como evidenciar os empreendedores institucionais que fizeram parte do seu processo de estruturação. A abordagem teórica utilizada foi a teoria institucional sociológica, com especial ênfase no entendimento de estruturação de campos organizacionais. O empreendedorismo como influência para o desenvolvimento de uma região é considerado de suma importância e uma grande fonte de estudos para que se possa entender o contexto da mesma no seu processo de construção social. Para melhor compreender o êxito (ou não) desses empreendimentos locais como proposta de desenvolvimento, faz-se necessário perceber os diferentes contextos em que estão inseridos e, ainda, entender a capacidade de incentivo e legitimidade dessas ações. Assim, a proposta desta pesquisa baseia-se em investigar qual o nível de estruturação de campos organizacionais indígenas e em que medida o empreendedorismo institucional contribuiu para o atual quadro. No município de São Gabriel da Cachoeira/AM, na região do Alto Rio Negro, as associações são um dos grandes fatores que atuam diretamente na sustentação desse tipo de proposta de desenvolvimento social. Esta pesquisa analisa a importante contribuição do Empreendedorismo Institucional na figura dos atores sociais no que diz respeito à legitimidade de ações sociais, em uma região caracterizada pela diversidade, sendo considerado o município com maior número de indígenas no país. A pesquisa utilizou a metodologia de abordagem qualitativa, método de análise de conteúdo como tática para a investigação e como mecanismo de busca para a compreensão da realidade da região, com vista a contribuir para o entendimento de elementos transdisciplinares e busca conjunta de soluções adequadas para a melhoria dessas condições locais.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Teoria Institucional. Indígena. Legitimidade. Alto Rio Negro.

## ABSTRACT

This research aims to highlight the institutional entrepreneurs sociobiodiversity organizational field in the municipality of São Gabriel da Cachoeira/AM, from its process of institutionalization. The theoretical approach is the sociological institutional theory with special emphasis on understanding the structure of organizational fields. Entrepreneurship as an influence for the development of a region is considered of paramount importance and a major source of study so that you can understand the context of it in its social construction process. To better understand the success (or not) of these local enterprises as a development proposal it is necessary to understand the different contexts in which they live and also monitor the capacity of encouragement and legitimacy of these actions. Thus, the purpose of this research is based on investigate what level of structuring organizational fields of socio-biodiversity and to what extent the social / institutional entrepreneurship contributed to the current situation. In the municipality of São Gabriel da Cachoeira AM in the Upper Rio Negro region associations are one of the major factors that act directly in support of this type of proposal for social development. This research analyzes the important contribution of Institutional Entrepreneurship in the figure of the social actors with regard to the legitimacy of social action in a region characterized by diversity and is considered the city with the greatest number of Indians in the country. Through qualitative methodology, content analysis method as a tactic to research and how search engines to understand the reality of the region, in order to contribute to the understanding of transdisciplinary elements and the joint search for adequate solutions to improve these local conditions.

**Keywords:** Entrepreneurship. Institutional Theory. Indigenous. Legitimacy. Upper Rio Negro.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Etapas de formação de um campo organizacional.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2: Caracterização socioétnica .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 3: Estruturação do campo organizacional indígena de São Gabriel da Cachoeira .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4: Histórico do campo organizacional indígena.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 5: Atuação (inter)organizacional no campo indígena .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 6: Estrutura organizacional FOIRN .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 7: Características do empreendedor institucional.....</b>	<b>76</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1: Perspectivas teóricas sobre campos organizacionais .....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 2: Elementos de estruturação de campos organizacionais.....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 3: Elementos de estruturas segundo Scott .....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 4: Sistemas .....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 5: Características do empreendedor institucional .....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 6: Amostra da pesquisa .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 7: Definição e operacionalização .....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 8: Percepção sobre o papel das organizações.....</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 9: Empreendedores institucionais .....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Frequência ISA.....	59
Tabela 2: Frequência FOIRN .....	61
Tabela 3: Frequência Exército/Jovens Guerreiras.....	65
Tabela 4: Frequência FUNAI.....	67
Tabela 5: Frequência IFAM .....	67
Tabela 6: Instituto ATÁ .....	68
Tabela 7: Frequência SEBRAE.....	70
Tabela 8: Frequência Tok Stok.....	71
Tabela 9: Frequência Organização Austríaca .....	72
Tabela 10: Embaixada da Noruega .....	72
Tabela 11: Frequência ICMBio .....	73
Tabela 12: Frequência prefeitura .....	74
Tabela 13: Frequência Cacuri Espaço Cultural.....	75

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

FOIRN:	Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro
IFAM:	Instituto Federal do Amazonas
ISA:	Instituto Socioambiental
OIBI:	Organização Indígena da Bacia do Içana

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO .....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo geral .....	16
1.3.2 Objetivos específicos .....	17
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL .....	18
2.1.1 Campos organizacionais.....	22
2.1.2 Agência em campos organizacionais .....	29
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>37</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	37
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	38
3.3 COLETA DE DADOS E DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS CONSTRUCTOS .....	40
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	44
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIOÉTNICA.....	45
4.2 O CAMPO ORGANIZACIONAL INDÍGENA .....	49
4.2.1 Construção do campo organizacional indígena.....	53
4.2.2 Atuação (inter)organizacional no campo .....	56
4.3 EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL .....	75
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A teoria institucional na sociologia organizacional guarda especial ênfase na compreensão de estruturação de campos organizacionais. A teoria é um rompimento com a visão meramente “eficientista” de estruturação burocrática de origem weberiana, pois acrescenta novos elementos de análise no escopo de análise das organizações.

Para este novo paradigma, campos organizacionais são espaços simbólicos que delimitam a inter-relação de organizações por compartilhar crenças e valores comuns, e que por meio desses estruturam campos para modelar adequadamente a vida institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1994; FLINGSTEIN, 1991, 1999, 2001). A noção de campo permite que se trace um mesoespaço para a inter-relação de um conjunto de organizações que compartilham um sistema de significados, cujos participantes interagem uns com os outros (SCOTT, 1994, 2008).

Ainda que esses novos elementos tragam maior realidade à análise dentro da sociologia organizacional, é inegável que o empreendedorismo exercido por poucos indivíduos tenha a capacidade de realizar profundas mudanças na sociedade. Desde Schumpeter (1984), a prática empreendedora é apontada como força motriz do crescimento econômico e fonte de geração de riqueza e renda e desenvolvimento. O empreendedor é, portanto, responsável por viabilizar e incorporar novas tecnologias, em um processo que ficou conhecido como “destruição criativa”.

De fato, empreendedorismo passou também a ser também discutido dentro do corpo teórico institucional. O empreendedor institucional é entendido como aquele agente mais habilidoso que exerce suas ações independente de como um campo organizacional esteja estruturado, ou mesmo atua para transformação do vigente a favor de seus (DIMAGGIO, 1988; FLINGSTEIN, 1996).

É relativamente pacífica, diante de estudos realizados, a influência da cultura empreendedora no processo de desenvolvimento econômico das sociedades. Tais estudos demonstram que, quanto maior a parcela de uma população com características empreendedoras, maiores são as chances de aquela sociedade se desenvolver e gerar riquezas (SELA et al., 2006; TEIXEIRA & BORGES, 2012; FONTENELE et al., 2011; BARROS; PEREIRA, 2008).

Diante dos questionamentos acerca de uma sociedade hedonista e utilitária, frutos de um capitalismo que visa meramente ao lucro, e frente aos questionamentos mundiais em busca de uma sociedade socialmente justa, economicamente viável e ambientalmente correta (ELKINGTON, 2001), novas formas de organização passaram a ganhar representatividade na sociedade, as organizações do terceiro setor ou os negócios sociais (YUNUS, 2010).

Entendidas como organizações privadas, sem fins lucrativos ou com valores sociais claros, essas organizações são dirigidas com finalidades coletivas ou públicas, que englobam ampla gama de organizações e têm sua atividade empreendedora voltada para a promoção da mudança social. No bojo dessa discussão surgem também novas definições de empreendedorismo alinhadas a essa tendência, além de meramente lucrativa como o empreendedorismo social, étnico, ambiental, entre outros, cuja característica central é ser um agente movedor de recursos com ideal não apenas econômico, mas que incorpora questões socioambientais, culturais, como definem Melo Neto e Froes (2002).

É conhecido que em diversos espaços amazônicos têm-se estabelecido organizações não governamentais, fundações de corporações privadas, ou agências estatais para a promoção da sociobiodiversidade, impactando nos campos organizacionais amazônicos, cujo comportamento empreendedor institucional deve ser determinante para a configuração final do campo.

Sociobiodiversidade é entendida como a ampliação do conceito de biodiversidade, que inclui a diversidade cultural humana – a diversidade de línguas, crenças e religiões, práticas de manejo do solo, alimentação, expressões artísticas e diversos outros atributos humanos, definição esta que vem sendo interpretada como um componente significativo da biodiversidade, considerando as recíprocas influências entre o ambiente e a cultura (ALBAGLI, 1998).

Em face de toda essa construção, verifica-se a necessidade de compreender as lógicas de estruturação do campo organizacional na Amazônia, em que realidades locais manifestam-se de forma bastante singular, dada a lógica tão distinta de interação social.

Nesse contexto, um foco de pesquisa que pode preencher esta lacuna é o estudo de como o comportamento do empreendedor institucional pode afetar campos organizacionais em regiões amazônicas dadas as altas demandas sociais,

culturais e ambientais, em que a manifestação de associações ou outras organizações é notória.

Destacam-se na sociobiodiversidade as características do município de São Gabriel da Cachoeira, no Amazonas, localizado a 852 km de Manaus, cuja cidade está basicamente estabelecida em meio a terras indígenas. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2000) indicam que mais de 90% do território é de demarcação indígena, distribuídas em 750 comunidades espalhadas pelos 109.183,434 km<sup>2</sup>, englobando 23 etnias. Verifica-se em São Gabriel da Cachoeira uma grande riqueza cultural indígena e linguística (IBGE, 2014), na qual estão estabelecidos diversos tipos de organizações de apoio indígena.

Diversas organizações sem fins lucrativos trabalharam com a finalidade de buscar soluções para os problemas enfrentados de políticas sociais e cooperativas. Assim, existem no município de São Gabriel da Cachoeira diversas entidades sem fins lucrativos, como a Federação das Organizações Indígenas (FOIRN), o Instituto Socioambiental (ISA) e a Organização Indígena da Bacia do Içana (OIBI). Essas organizações foram as primeiras catalisadoras de diversas que existem na região do Alto Rio Negro, com um único intuito: trabalhar junto a comunidades socialmente excluídas na construção de atividades que gerem renda e busquem defender bens e direitos sociais coletivos relativos ao meio ambiente, patrimônio cultural e direitos humanos.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A presença de organizações de naturezas diversas em espaço amazônico, mas cujas características são bastante singulares, demonstra o fortalecimento de ações não meramente econômicas, mas sociais e ambientais. Uma busca por ações coletivas e redes de relacionamento por meio de parcerias com outras organizações da região, em especial São Gabriel da Cachoeira, é de vocação indígena e as ações sociais e ambientais basicamente têm esse viés de atuação.

Essa evidência pôde indicar a formação de um campo organizacional indígena que envolve organizações públicas e privadas, atuando com a finalidade de apoiar as dimensões econômicas, sociais, culturais e ambientais nas questões de grande impacto sobre o município. Entretanto, é comum a divergência ou sobreposição na prestação de serviços públicos, o que deixa um espaço aberto



preenchido pela atuação das ONGs e associações que buscam se articular para potencializar alternativas de comércio que poderiam ser a saída para as condições injustas e precárias de comércio enfrentadas pelos pequenos produtores dessa região.

Nesse contexto, o empreendedor institucional ganha relevância, pois o mesmo traz para o nível de ator social a capacidade de mover recursos e mudar campos organizacionais. Essas organizações trabalham em sua maioria com desenvolvimento de produtos e serviços para atendimento de indígenas, considerando os patrimônios materiais e imateriais desses povos que habitam a região do Alto Rio Negro.

O fato de haver muitas organizações atuando na região configura um campo organizacional voltado para a cultura local (saberes e práticas) na busca do fortalecimento da organização social. Embora seja possível afirmar que há um campo organizacional que envolva questões indígenas, não se pode dizer qual o grau de estruturação deste campo, nem como as decisões dos empreendedores concorrem para a coesão do mesmo, motivo pelo qual se levanta como questão básica a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o papel do empreendedor institucional para a configuração do campo organizacional indígena no município de São Gabriel da Cachoeira?

Tem-se como pressuposição básica que o nível estrutural desses campos organizacionais está relacionado com a capacidade de articulação entre empreendedores que movem recursos conforme suas crenças e valores, o que não significa que os valores sejam perfeitamente compartilhados entre as diversas organizações que compõem esses campos.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Compreender o papel do empreendedorismo institucional para a estruturação de campos organizacionais indígenas em São Gabriel da Cachoeira.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Especificamente pretende-se:

- ✓ Caracterizar a relação social indígena em São Gabriel da Cachoeira;
- ✓ Compreender historicamente a construção do campo organizacional indígena;
- ✓ Analisar a atuação das organizações neste campo;
- ✓ Identificar a contribuição de empreendedores institucionais para a estruturação do campo;

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A abordagem sobre a moldagem do empreendedorismo institucional no município de São Gabriel da Cachoeira foi tomada não apenas para focalizar e/ou direcionar para a tratativa do empreendedorismo em si, mas também de desvendar se existe um campo organizacional, bem como buscar entender quem são os atores sociais, haja vista que a realidade da região aponta para um desenvolvimento que é amparado por ações que não são tomadas pelo poder público, mas por ações isoladas na sociedade em si, ou seja campo organizacional.

Essa questão desdobra-se em outras como, por exemplo, saber quem são os atores sociais e como é feito esse relacionamento para que haja a legitimidade das ações, e mais ainda: como essas ações contribuem para o desenvolvimento local do município.

Por crer na relevância do tema e vislumbrando a possibilidade de contribuir para a instauração de um diálogo democrático e apontar na sociedade possibilidade de redes de relacionamento que contribuem para o desenvolvimento, o estudo pode ser visto como uma oportunidade de se aprofundar com debates que ampliam as reflexões necessárias, na medida do possível e dos limites de nossas capacidades para entender o contexto dessa região que se torna diferente do restante do país por conta de suas peculiaridades e até mesmo do isolamento geográfico.

Desse modo, entende-se o tema como relevante, uma vez que se vislumbra a possibilidade de contribuir para a instauração de uma sociedade inclusiva. Assim, a pesquisa busca por desvendar o papel do empreendedorismo institucional que deriva das diversas modalidades de organização sociopolítica realizada na Amazônia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Estudos realizados por Philip Selznick (1957) são considerados precursores da abordagem institucional na sociologia das organizações, porque introduzem as bases de um modelo interpretativo que contrapõe ao universo racionalista weberiano da organização formal, na qual uma abordagem não racional da conduta e da personalidade humana emergem.

Max Weber havia previsto que, em sociedades altamente burocratizadas, a autoridade racional-legal seria capaz de lidar com as mudanças sociais contemporâneas frente as autoridades carismáticas e tradicionais. Para o sociólogo, uma organização usa o aparato burocrático para controle e coordenação das atividades humanas tornando-a eficiente, assumindo que quão mais bem elaboradas são as regras formais de uma estrutura burocrática, melhor será a eficiência de uma organização. Assim, torna-se possível coordenar e controlar as redes relacionais complexas envolvidas em atividades técnicas ou de trabalho modernas.

Selznick (1957), ao contrário, caracterizou as instituições como um produto natural das pressões e necessidades sociais, tornando-se assim um organismo adaptável e receptivo. O autor argumentou que as organizações figuram além da visão mecanicista. Seriam uma “expressão estrutural da ação racional” que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e transformam-se em sistemas orgânicos, ou seja, as organizações são como um tipo diferenciado de sistema social e expressão de valores sociais que se relacionam com o ambiente, essa relação foi denominada por Selznick (1957) por processos de institucionalização.

O que Selznick (1957) designa como processo de institucionalização pode ser sintetizado em um aspecto: os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas. A institucionalização é, então, definida pelo autor como um processo que ocorre em uma organização ao longo do tempo, reflete suas peculiaridades históricas, construídas pelas pessoas que a compõem, pelos grupos, interesses criados e pela maneira pela qual mantém relacionamento com o ambiente em que está inserida.

Logo, nessa visão de institucionalismo há um processo de institucionalização, onde vê-se uma organização distinta que é adaptável ao seu ambiente interno e externo, e que possui vida própria. Nos estudos de Selznick tem-se um foco na organização e sua comunidade local, nas relações de poder decorrentes de conflitos de interesses e em como a adoção de mecanismos de cooptação podem influenciar nestas.

Diversos outros autores discutiram as disfunções burocráticas, que na regra seriam repercussões negativas da existência de regras formais burocráticas. Todavia, uma estruturação mais elaborada ocorreu apenas a partir de Meyer e Rowan (1977), quando ampliaram o conceito de institucionalização com base na definição de Berger e Luckman (1978). Para eles, institucionalização era “a maneira pela qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o status de norma no pensamento e na ação social” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 341).

Foi, portanto, o reconhecimento de que as organizações não se estruturam da forma como o fazem, buscando exclusivamente a eficiência, e sim o fazem em razão de seus efeitos simbólicos. Isso explica por que as organizações respondem a influências do ambiente, mas não apenas a variáveis concretas, como tecnologia e tamanho, mas também, e em alguns casos com maior ênfase, a valores, crenças e mitos compartilhados.

No entanto, preconizou-se que os efeitos institucionais passaram a ser racionalizados nas estruturas organizacionais. Os estudos desenvolvidos pelos autores apresentam um esforço sistemático para compreender as implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos, particularmente no sentido de ressaltar as limitações de explicações mais racionais da estrutura. Assim, os autores trazem novos fundamentos para que se possa pensar na estrutura formal e no processo decisório desta estrutura, desvinculando estrutura formal e ação e acrescentando que muitas estruturas organizacionais formais surgem como reflexo de regras institucionalizadas.

Até então a estrutura formal era definida como um modelo para as atividades que incluem os aspectos básicos da organização, ou seja: quanto mais formalizadas e racionais as estruturas, mais efetivos seriam os mecanismos de coordenação e controle; esta afirmação deriva do pensamento weberiano de teoria burocrática e a partir dos estudos desses autores são incorporados aspectos simbólicos que influenciam a estrutura formal.

À medida que ocorreram e ocorrem as mudanças no ambiente em que as organizações se encontram, mudam também a forma como as mesmas se organizam e se estruturam, pois são essas transformações que fazem com que as organizações desenvolvam formas de superar os desafios e busquem estratégias de melhoria e sobrevivência. É, portanto, neste ponto de discussão que recai a relevância conceitual da abordagem proposta pela teoria institucional.

A base analítica dessa teoria apoia-se no estudo da forma como regras e procedimentos passam a ser incorporados por uma dada organização. A premissa central habita no entendimento de que maior incorporação dessas ações está vinculada à busca por legitimidade frente a ambientes externos e internos, através de processos isomórficos. É nessa perspectiva que os estudos de Meyer e Rowan (1977) ganharam destaque, pois acrescentam a visão weberiana de eficiência burocrática; a perspectiva dos autores é de que mitos são incorporados racionalmente nas organizações como se fossem aspectos técnicos quando, na verdade, são institucionais.

Meyer e Rowan (1977) afirmam que as estruturas formais não são originadas apenas das redes relacionais na organização social, ou da sua busca por eficiência, mas sim sua estrutura estaria enraizada na difundida realidade social, o que resulta que esses sejam reflexo dela. Para os autores,

[...] posições, políticas, programas e procedimentos de modernas organizações são feitos cumprir pela opinião pública, pela visão de cidadãos importantes, por conhecimentos legitimados através do sistema educacional, pelo prestígio social, por leis e, por definições de negligência e prudência usadas pelos tribunais. Tais elementos da estrutura formal são manifestações de poderosas regras institucionais que funcionam como mitos altamente racionalizados, que passam ser obrigatórios a determinadas organizações. (MEYER; ROMAN, 1977, p. 343).

Assim, esses elementos da estrutura formal são manifestações de regras institucionais poderosas que funcionam como mitos altamente racionalizados, vinculados a determinadas organizações. As regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam ganhando legitimidade, recursos, estabilidade e aumento de possibilidades de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977), e essa incorporação faz com que as organizações se tornem isomórficas aos mitos do ambiente institucional.

A legitimidade pode ser entendida como a adequação e aceitabilidade dos valores sociais onde a sobrevivência da organização está atrelada, portanto, à sua habilidade de se tornar legitimada pelo ambiente institucional ao se ajustar de maneira isomórfica ao ambiente (MEYER; ROWAN, 1977).

Esse conceito na teoria institucional surgiu com a própria origem da teoria através dos trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e Zucker (1977), que tratam de legitimidade com um dos pontos centrais para explicar a sobrevivência das organizações. Para Meyer e Rowan (1977),

Aquelas organizações que incorporam elementos racionalizados e socialmente legitimados em suas estruturas formais maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e conseqüentemente a capacidade de sobrevivência. (MEYER; ROWAN, 1977, p. 352, tradução nossa).

Mais tarde, uma nova abordagem sobre legitimidade seria feita pelos autores juntamente com os trabalhos de Scott (1983), dando ênfase à dimensão cognitiva. A ênfase dada pelos autores defendia que o fato de se buscar a adoção de uma estrutura que é tida como certa significa buscar legitimidade em torno de um elemento que já é aceito na sociedade (MEYER; SCOTT, 1983, p. 201).

A afirmativa de que as estruturas e as ações organizacionais se parecem umas com as outras e assim buscam legitimidade é definida por DiMaggio e Powell (1983) como isomorfismo. O isomorfismo é um conjunto de restrições que induzem uma organização a parecer-se com outras organizações que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. O isomorfismo pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente. Para DiMaggio e Powell (1991), as causas para a burocratização e outras formas de mudança organizacional mudaram: não é mais a competição, mas sim processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente torná-las mais eficientes, ou seja, processos isomórficos.

Assim, o que leva as organizações a assumirem esta postura isomórfica em relação às organizações líderes no seu ambiente específico é o fato de elas buscarem uma autodefesa em relação aos problemas que não conseguem resolver com ideias criadas por elas próprias. Passando a desenvolver processos semelhantes aos observados em outras organizações a fim de facilitar as suas relações interorganizacionais, favorecendo o seu funcionamento a partir da

utilização de regras socialmente aceitas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993), destarte por motivos de legitimidade, as organizações tendem a adaptarem suas estruturas e padrões ao cenário no qual estão inseridas, com a finalidade de enquadramento do comportamento das organizações e dos atores sociais dentro do campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983, 1991, 2005; SCOTT, 2001; CARVALHO; VIEIRA, 2002).

É nessa perspectiva que a teoria institucional se mostra promissora no estudo das organizações, pretendendo explicar os fenômenos organizacionais por meio da compreensão de como as estruturas e ações organizacionais tornam-se legitimadas e quais as consequências nos resultados planejados para as organizações. Na prática, um processo de institucionalização envolve padronização de comportamentos sociais e relações sociais entre colaboradores mais controladas que, por sua vez, deixa mais evidente a identidade organizacional e cria um ambiente social estável (CLEGG; HARDY, 2006). Diversos estudos buscam compreender fenômenos organizacionais complexos que envolvem elementos sociais, culturais, comportamentais, normas e valores partilhados utilizando como meio de compreensão a teoria institucional aplicada em diversos contextos organizacionais (HADANI; GORANOVA, 2006; HUANG; STERQUINST, 2007; KARLSSON; HONIG, 2009; KITCHENER; MERTZ, 2010).

### **2.1.1 Campos organizacionais**

Na concepção de DiMaggio (1991, p. 267), para compreender a institucionalização nas organizações é necessário entender seus processos e a estruturação do campo organizacional. Campos organizacionais são “aquelas organizações que, no agregado constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares”. As organizações que fazem parte do campo relacionam-se continuamente de forma constante interagindo umas com as outras (DIMAGGIO; POWELL, 1991, p. 64).

A teoria preconiza o campo organizacional como espaço de interação organizacional e, portanto, os olhares se voltam não somente para as relações de organizações próximas, no qual as redes ou empresas têm ligação entre si, mas

também para a interação dos atores, cuja proximidade é simbólica e não necessariamente espacial.

Muitos autores abordaram o tema sob diversas lentes, o que possibilitou a Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2010) a classificação de seis perspectivas teóricas acerca de campo organizacional, conforme o quadro a seguir (Quadro 1).

**Quadro 1: Perspectivas teóricas sobre campos organizacionais**

Perspectiva teórica	Autores	Elementos-chave	Descrição
Campo como totalidade de atores relevantes	DiMaggio; Powell	Significação e relacionamento	Conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida vida institucional.
Campo como arena funcionalmente específica	Scott; Meyer	Função social	Conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em associações com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores.
Campo como centro de diálogo e de discussão	Hoffman; Zietsma; Winn.	Debate por interesse temático	Conjunto de organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou de arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e de conflito	Vieira; Carvalho; Misoczky;	Dominação e poder de posição	Campo como resultado da disputa por sua dominação, numa dinâmica putada pela (re) alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores.
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	Flingstein; Swedberg; Jepperson	Poder e Estruturas cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras de poder, que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses, que, por sua vez são reflexos da posição delas na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Powell; White; Owen-Smith	Articulação estrutural	Conjunto formado por redes de relacionamento usualmente integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural.

Fonte: Machado-da-Silva et al. (2010, p. 113).

Desde a concepção de campos organizacionais apresentada por DiMaggio (1983), na qual o campo corresponde a um complexo de organizações que responde a um ambiente organizacional, até a abordagem de DiMaggio e Powell, e White Owen Smith (2005), nota-se que o campo organizacional continua sendo visto como



um espaço de relacionamento, de interação entre as organizações que o constituem. Assim, o foco dos autores acima sempre recai mais à dimensão estrutural que à dimensão simbólica; em termos práticos, a dimensão simbólica de um campo aliada à sua faceta material, sob a ótica dos atores, acaba definindo uma arena de interação, da qual deriva sua noção de posição no campo, bem como seus parâmetros para a ação (MACHADO-DA-SILVA, 2006). De fato, entre os conceitos apresentados por Machado-da-Silva (2006), as diferenças estão nos interesses que as perspectivas teóricas abordadas.

O campo organizacional faz parte de um ambiente social mais complexo, que vai além do aspecto formal das organizações e de sua estrutura. Nessa perspectiva, os atores sociais, as organizações e as instituições consideradas em um determinado campo exercem influência e são influenciadas no meio em que se inserem. A ideia de campo contempla a importância tanto da conectividade (LAUMAN et al., 1978) quanto da equivalência estrutural, ou seja, isomorfismo. DiMaggio e Powell (1991) indicam quatro elementos na estruturação de campos organizacionais (Quadro 2):

**Quadro 2: Elementos de estruturação de campos organizacionais**

1. As organizações passam a interagir mais no campo.
2. Origem de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais visivelmente definidos;
3. Aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar;
4. Desenvolvimento de conscientização mútua entre os participantes de organizações que estão envolvidas no mesmo tipo de negócio.

Fonte: DiMaggio e Powell (1991).

Para os autores, esses indicadores estão associados a duas características básicas das organizações: idade e tamanho. A idade das organizações pode influenciar diretamente na sua estruturação ao passo que instituições tendem a formar laços através de associações comerciais, por exemplo, objetivando proteger seus interesses e aumentar seu poder frente a seus diferentes atores envolvidos, sobretudo o Estado. No que diz respeito ao tamanho, é visto que grandes

organizações conseguem dispor de muito mais recursos para buscar parcerias e outros investimentos com outras organizações, buscando assim estabelecer mecanismos com mais informações e entendimento comum sobre vários aspectos de interesses dos participantes.

Scott (1995) discute sobre os efeitos institucionais em sistemas sociais, campos organizacionais e populações de organizações. No que diz respeito aos campos, o autor destaca que: “[...] que fatores determinam as fronteiras dos campos e a forma na qual os campos estão organizados, em particular, sua estrutura de governança e o seu grau de estruturação”. Sobre determinação das fronteiras, Scott (1995) destaca aspectos cognitivos, apontando que por meio destes é possível desfazer a visão artificial entre organizações e ambiente.

Nessa abordagem do autor fica evidenciado que “os sistemas de crenças existem tanto objetivamente, como fatos sociais em um sistema cultural, como subjetivamente, como concepções nas mentes dos indivíduos” (SCOTT, 1995, p. 103). O autor também defende que as estruturas de governança, apesar de em parte serem influenciadas pelo microssistema ou de forças decorrentes das suas unidades, são também resultados da performance do Estado, isto posto, verifica-se que o Estado se constitui na principal força no que diz respeito à definição da estrutura de um campo organizacional.

Aos quatro indicadores apresentados por DiMaggio (apud DIMAGGIO; POWELL, 1983) para estruturação do campo, Scott (1995) complementa com mais quatro (Quadro 3):

**Quadro 3: Elementos de estruturas segundo Scott**

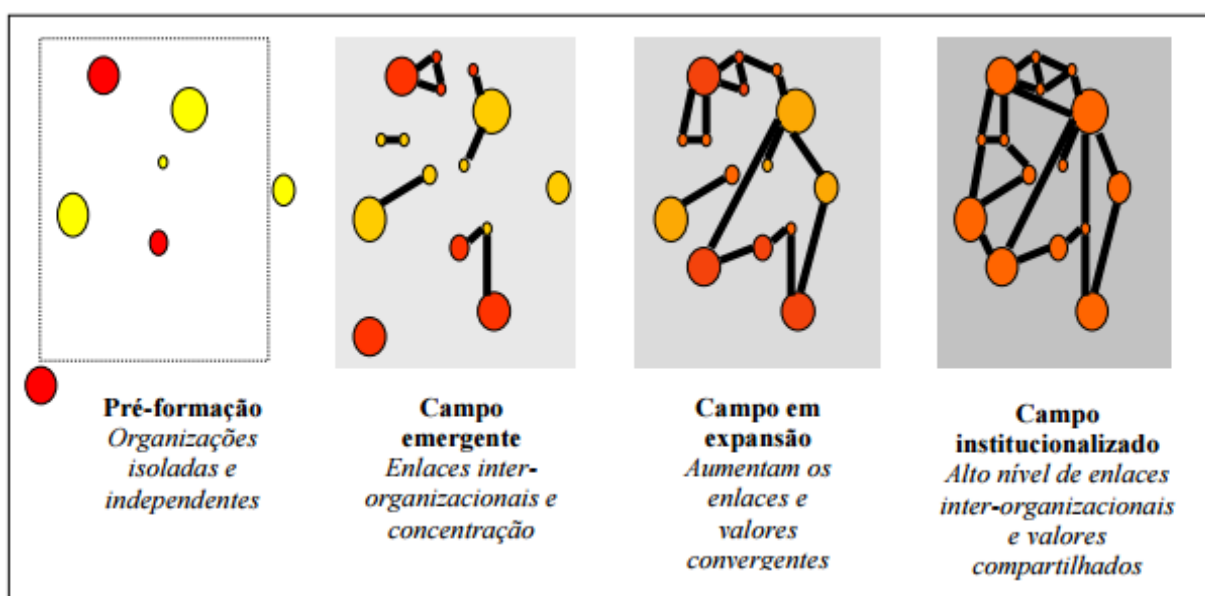
1) extensão do acordo sobre a lógica institucional que direciona as atividades no campo;
2) o aumento do isomorfismo estrutural entre as populações no campo;
3) o aumento da equivalência estrutural de conjuntos de organizações no campo;
4) o aumento da definição das fronteiras do campo.

Fonte: Scott (1995).

O 3º e o 4º indicadores dão entendimento a uma questão relativa ao caráter cíclico do isomorfismo, sendo este ao mesmo tempo causa e consequência do maior

grau de estruturação do campo. Um campo organizacional em seu estágio inicial é composto de organizações isoladas e especializadas, que não se reconhecem num campo e que não compartilham valores. Com o passar do tempo, o campo vai se estruturando e as organizações reconhecem a importância umas das outras, estreitando relacionamentos, aumentando a interação e convergindo para o compartilhamento de valores, conforme a Figura 1:

**Figura 1: Etapas de formação de um campo organizacional**



Fonte: Carvalho e Vieira (2003, p. 19).

Entender quais são os componentes-chave dos campos organizacionais é importante para que se possa refletir sobre a estruturação do mesmo. A concepção de estruturação institucional de um campo organizacional incide nos quatro elementos aqui já citados abordados por DiMaggio e Powell (1991). Assim, os campos organizacionais altamente estruturados estão aptos para a homogeneização de práticas e de estruturas organizacionais e, uma vez que diferentes organizações, no mesmo ramo de negócios, estejam estruturadas em um campo concreto, forças emergem, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras.

Para os autores, a tendência é que quanto maior a organização, mais semelhantes serão os campos organizacionais, uma vez que, a partir de certo ponto, as mudanças e seus respectivos efeitos serão a redução da diversidade no campo organizacional, fenômeno este conhecido como isomorfismo.

Conceito-chave na literatura institucional é o isomorfismo como forma de explicar as configurações organizacionais como meio de aumentar a compatibilidade com as características ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; ROWAN, 1982).

DiMaggio e Powell (1983) com base nos trabalhos de Meyer (1979) e Fennell (1980) apontam a existência de dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. Hannan e Freeman (1977) tratam do isomorfismo competitivo assumindo um sistema de racionalidade que enfatiza o mercado de competição e a mudança de nicho, entre outras. Essa visão sugere que isto é mais apropriado para aqueles campos nos quais existe competição livre e aberta. DiMaggio e Powell (1983) argumentam que o isomorfismo institucional é a razão dominante pela qual as organizações assumem determinadas formas. De acordo com os autores, as forças motoras que levam à racionalização e à burocratização se baseiam em uma economia capitalista de mercado, tendo a burocratização como uma jaula de ferro em que a humanidade se vê confinada, perspectiva abordada nesta pesquisa.

Na perspectiva de Daft (1999), o isomorfismo institucional surge através de uma estrutura e abordagens comuns entre as organizações do mesmo setor. Os relacionamentos interorganizacionais possuem forças que fazem com que as organizações de um mesmo setor se tornem similares entre si.

Assim como afirmam DiMaggio e Powell (2007), esse tipo de isomorfismo mostra que as organizações competem não apenas na busca por recursos e clientes, e sim na busca por poder político e legitimidade institucional. Pode-se então concluir que o isomorfismo institucional é visto como uma ferramenta utilizada para entender as políticas e as cerimônias difundidas nas organizações. Com o intuito de explicar como ocorrem as mudanças isomórficas, ainda na perspectiva de DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo pode se desenvolver por meio de mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos. No primeiro caso, uma organização mais forte exerce pressões sobre outra. A utilização dos mecanismos coercitivos pode ocorrer na relação de uma subsidiária com sua matriz, quando a primeira é obrigada a adotar as medidas que são definidas por decisão da segunda.

O isomorfismo mimético acontece quando uma organização adota procedimentos e práticas já desenvolvidas e vivenciadas em outras organizações. O isomorfismo normativo está ligado diretamente e, principalmente, a modos similares de interpretação e de ação frente aos problemas que surgem no contexto organizacional. A regulamentação profissional que tende a compartilhar normas e procedimentos entre vários indivíduos é uma das formas mais frequentes de pressão isomórfica normativa (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Carvalho et al. (1999) destacam que as organizações que demonstram um comportamento isomórfico em relação a outras parecem ser motivadas pela autodefesa mediante o desenvolvimento de condutas semelhantes ao procedimento de outras organizações, o que pode facilitar as transações por meio da incorporação de regras socialmente aceitas.

Em 2008, Scott (2008), ao aprofundar os estudos na área, comprovou que os campos organizacionais possuem componentes que são importantes para o entendimento de sua estruturação, os quais nos permitem conhecer como as ideias se movem no tempo e espaço e quem ou o que faz com o que as mesmas se movam. Para Scott (2008), independentemente do tipo, as instituições são conduzidas por sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos, apresentados no quadro a seguir (Quadro 4):

**Quadro 4: Sistemas**

Sistemas relacionais	A atenção é voltada aos sistemas relacionais, nos quais conectam-se organizações numa extensa rede de relações que retratam as estruturas que já existem. Os relacionamentos entre as organizações variam pela frequência e natureza de suas trocas, multiplicidade e ausência de conexões e a localização central ou periférica das organizações. São interações entre grupos de diretores, amigos, laços escolares e podem apresentar nível baixo de relação por meio de afiliações e comunidades de práticas que atravessam os limites organizacionais (DIMMAGIO; POWELL, 1983, 2005).
Sistemas culturais cognitivos	É centrado na lógica que prevalece no campo e na estrutura cultural. Por lógica institucional entende-se “um conjunto de práticas materiais e simbólicas que constituem os princípios institucionais e estão disponíveis para organizações e indivíduos (SCOTT, 2008, p. 186). A lógica institucional varia no conteúdo da natureza das crenças e pressupostos na sua penetração. Já a estrutura cultural refere-se ao esquema de interpretação que possibilita aos atores sociais localizar, perceber, identificar e rotular eventos ocorridos como forma de estabilização do seu entendimento (GOFFMAN, 1974 apud FLINGSTEIN, 2001).
Repertório de ações coletivas	Ajuda a melhor entender a maneira pelo qual modelos cognitivos e culturais agem tanto para constranger quanto para habilitar a ação social (SCOTT, 2008). Refere-se às possibilidades de atuação que são tidas como certas, como adequadas para a ação em determinada situação.
Arquétipos organizacionais	Tem como pressuposto que a estrutura e as práticas organizacionais tanto influenciam quanto moldam os valores fundamentais que são compartilhados pelos membros das organizações (KIRKPATRIK; ACKROYD, 2003).

Fonte: Scott (2008).

Os sistemas simbólicos incluem um vasto leque de regras, valores e normas, classificações, representações, modelos e esquemas que conduzem o papel dos

atores. Nesse sistema a linguagem tem uma importância significativa, pois é por meio da mesma que podem ser criados campos que se unificam e assim passam a realizar a troca e comunicação, passando a ser responsáveis por uma nova lógica institucional.

Sistemas relacionais são compostos das conexões existentes entre os atores, o que inclui redes de relacionamento social compartilhadas pelas organizações. Essa interação provoca a passagem de significados das organizações. Assim, tais sistemas dependem de interações padronizadas de conexões com redes de atores com posições sociais (SCOTT, 2008).

Um repertório de ações coletivas pode ser entendido como as rotinas conhecidas pela organização; a atuação dos empreendedores à frente das instituições reflete o conhecimento tácito dos atores e depende de ações padronizadas. São ações desempenhadas por pessoas específicas no momento em que estão engajadas em uma rotina. Mais que a aquisição de um sistema de regras ou representações, elas contemplam o aprendizado de modos de agir e de resolver problemas. Os sistemas relacionais têm relevância para as rotinas como condutores institucionais porque é por meio de tais sistemas que os procedimentos são apreendidos, sustentados e renovados (SCOTT, 2008).

Dorado (2005 apud LECA; BATTILANA; BOXENBAUM, 2008) trabalha com o grau de heterogeneidade e o grau de institucionalização na busca por determinar a extensão na qual os campos organizacionais são propensos a oferecer oportunidades para a ação, isto é, para o empreendedorismo institucional.

### **2.1.2 Agência em campos organizacionais**

Conceitua-se agência como a capacidade de o ator social produzir efeito em determinado espaço social, ou interferir em eventos, sendo ou não intencional essa ação (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Com base em Wooten e Hoffman (2008), as formas de agir do ator não são ilimitadas e fazem parte de um pequeno grupo de possibilidades definidas como legítimas no ambiente em que os mesmos estão inseridos, ou seja, é necessária a associação de agência à estrutura conforme proposto por Giddens (1984). Para os autores há uma relação recursiva entre “instituição” e “ação”, em que as duas ao mesmo tempo que

influenciam são também influenciadas, seja para reforçar a sua existência ou para propor sua mudança (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

Conforme Giddens (2003, p. 10-11):

‘Agência’ não se refere às intenções que as pessoas têm de fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar [...] diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente.

Para o autor não se pode incorrer no erro de considerar a agência como somente a intenção de agir, não sendo esta a sua finalidade expressa, mas sim a capacidade de intervir causalmente “em uma cadeia de acontecimentos” (GIDDENS, 1979, p. 54). É nesse sentido que a capacidade de agência do indivíduo deve ser analisada, uma vez que neste contexto a estrutura adquire duplo significado, não sendo algo que se deve entender em um sentido individual e externo ao sujeito e sim como algo interior e subjacente a ele (ARBOLEYA apud GIDDENS, 1989).

O termo “empreendedor institucional” foi cunhado pela primeira vez por DiMaggio (1988) e tem relação com a definição de agência realizada por atores sociais. É uma pressuposição básica de que, embora um campo organizacional seja uma estrutura dominante que alinhe atuação organizacional e interorganizacional, não é uma estrutura determinante da ação social.

Segundo DiMaggio (1988, p. 14), empreendedores institucionais são “[...] *organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) who see in them an opportunity to realize an interest that they value highly*”. Isto é, o empreendedor institucional seria aquele capaz de alterar as características de um determinado campo, gerando novas instituições, por estar dotado de recursos simbólicos, o que torna a mudança institucional um processo político de lutas de poder dentro do campo organizacional (DIMMAGGIO, 1988; FLINGSTEIN, 1997; MAGUIRE et al., 2004).

De forma semelhante, Flingstein (2001) afirma que a concepção de agência em campos tem sua origem na interação simbólica. Para ele, a agência ocorre com alguns atores específicos que são detentores de formas específicas de ação denominada de habilidade social. A habilidade social relaciona-se à capacidade de envolver outras pessoas na ação coletiva é uma habilidade social fundamental para a construção e reprodução de ordens sociais locais.

Esta visão pode ser usada para entender a contribuição distinta dos atores, se eles estão defendendo um conjunto existente de arranjos sociais, se eles estão impondo ou negociando uma nova ordem. A vida social gira em torno da ação coletiva e isso requer que os participantes que estejam envolvidos nessa ação sejam induzidos à cooperação.

Empreendedores institucionais, para Fligstein (1997), são atores que constantemente tentam motivar os outros a agir cooperativamente na produção e reprodução de instituições de proporcionando-lhes significados e identidades comuns. Os empreendedores institucionais são caracterizados por um conjunto de três características. Primeiro, eles são atores conhecedores que fazem uso do conhecimento do campo e do conjunto de táticas que estão à sua disposição para produzir e reproduzir determinadas ações. Em segundo lugar, eles têm recursos à sua disposição que lhes permitem influenciar as regras institucionalizadas. Em terceiro lugar, empreendedores institucionais possuem uma habilidade social que lhes permitem motivar os outros a apoiar o projeto de institucionalização que realizam (FLIGSTEIN, 1997).

Não diferente é o conceito dado por Maguire et al. (2004, p. 657 quando definem que a ação social “[...] representa as atividades dos atores que têm interesse em certos arranjos institucionais e que investem recursos para criar novas instituições ou transformar as existentes”. Empreendedores institucionais são, portanto, aqueles que promovem inovações no campo, modificando arranjos institucionais arraigados, introduzindo novas práticas e novos sentidos para a organização formal e informal (DIMAGGIO, 1988; MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004, p. 657).

DiMaggio (1988, p. 14) reforça que “novas instituições surgem quando atores organizados com recursos suficientes (empreendedores institucionais) enxergam a oportunidade de realizar interesses que eles altamente valorizam”.

Os estudos dessa natureza buscam entender como atores sociais podem influenciar e, sobretudo, transformar os campos apesar de a pressão exercida dentro do campo ser distinta da atuação empreendedora desses atores sociais.

Considera-se o empreendedor institucional como:

[...] agentes que iniciam mudanças divergentes, ou seja, mudanças que rompem com o *status quo* institucional num campo de atividade



e, desse modo, contribuem para a transformação das instituições existentes ou para a criação de novas instituições. (BATILLANA et al., 2009, p. 67).

Essa perspectiva suplanta a visão determinista de que o campo organizacional estruturado determina a ação do indivíduo. Pelo contrário, muito embora o institucionalismo organizacional explique pelo processo isomórfico a homogeneização de práticas e estruturas organizacionais e, conseqüentemente, a estruturação de um campo organizacional, reconhece-se que as conformidades dos atores sociais às pressões institucionais não determinam completamente a sua capacidade de agir (FLINGSTEIN, 1997).

Do ano de 2006 ao ano de 2009 surgiram várias pesquisas no âmbito do empreendedorismo institucional, alguns autores buscaram entender o campo organizacional em que o mesmo se encontrava para fazer sua análise destacando o papel do empreendedor e as habilidades que o mesmo possui, outros analisaram a trajetória de vida de determinado empreendedor destacando ações que representam ações empreendedoras para o campo organizacional.

Em 2006, Batillana (2006) discutiu as condições nas quais os indivíduos têm maiores chances de se engajar no processo de mudança. Na opinião da autora, a posição social do ator é a condição-chave para o desenvolvimento do empreendedorismo institucional. Além disso, esse tipo de empreendedor deve ter o interesse em buscar mudanças e recursos suficientes que lhe permitam alterar a lógica dominante do campo (BOURDIEU, 1990).

Battilana (2006) buscou identificar as condições em que o indivíduo tem maior probabilidade de atuar como empreendedor institucional com base na sua posição no campo; em suma, a posição dos atores é relevante para a atuação dos agentes da mudança, para a autora.

Atores com *status* social elevado se beneficiam do mesmo para a ação. Profissões com elevado *status* social tenderiam a desempenhar papel conservador para defender a autonomia e os privilégios. Por sua vez, indivíduos com baixo *status* social podem ter dificuldade em mobilizar recursos necessários para a condução de mudanças (BATTILANA, 2006).

Já Mutch (2007) analisou a trajetória de vida de Sir Andrew Barclay Walker, dono da cervejaria Fort, na Inglaterra, que ficou conhecido no ramo em que atuou através de suas práticas gerenciais inovadoras. No entanto, o trabalho de Mutch não

é o de identificar as inovações praticadas por Walker e sim as influências que o moldaram. Mutch (2007) fundamenta sua pesquisa no paradoxo da agência incorporada, ou seja, para ser consistente qualquer consideração de agência tem de levar em conta as maneiras pelas quais os atores podem se livrar da condição que se presume ser imposta pela estrutura institucional. Essa capacidade de agência do indivíduo é atribuída à autonomia reflexiva, conceito este que Mutch (2007) utiliza, mas que foi difundido por Archer (2003). A autonomia reflexiva pode ser entendida como o diálogo que o indivíduo tem consigo mesmo, com o intuito de estabelecer objetivos, definir prioridades, ponderar opções e dificuldades e elaborar projetos (ARCHER, 2003).

Em sua pesquisa, Mutch (2007) identificou que os atores são agentes cognitivos, dotados de capacidade para tomar uma postura reflexiva abstraindo-se das preocupações com os outros e agindo de forma distinta daquelas que são impostas como regras sociais corretas.

Outra pesquisa que busca entender o papel do empreendedor institucional é o trabalho de Svejenova, Mazza e Planellas (2007), que objetiva compreender como empreendedores institucionais iniciam processos de mudança. Os autores contribuem através de um estudo sobre mudança institucional que demonstra o potencial que o empreendedor institucional tem para disseminar e teorizar a mudança, baseando-se na história da chefe de cozinha espanhola Ferran Adrià. A perspectiva dos autores aponta para quatro mecanismos utilizados pela chefe para incorporar a mudança, são eles: a criatividade, que gera fluxo contínuo de novas ideias; a teorização, que faz o balanço dessas ideias; a reputação dentro e fora do campo, que subscreve ideias dignas de atenção e, por fim, a difusão, que traz ideias para o público de domínio. Esses mecanismos estão presentes na trajetória de vida da chefe Ferran Adrià, e são potenciais para a mudança.

O compromisso com a criatividade gera um fluxo contínuo de novas ideias. Na trajetória em questão ela é alcançada através de métodos para a criatividade e organização com tempo, espaço e equipe dedicadas ao trabalho de novas ideias. Teorização ocorre através da manutenção de registros, autorreflexão e categorização, enquanto reputação é por meio de esforços do empreendedor para projetar e proteger novas ideias e, por sua vez, levar essas ideias inovadoras à divulgação. Uma vez no público de domínio, as novas ideias geram paradoxos com lógicas existentes e identidades no campo.

Em 2009, os estudos de Czarniawska contestaram o papel do empreendedor institucional; a autora analisa a London School of Economics e Ciência Política (LSE) como instituição e trata como empreendedores institucionais tanto seus fundadores como seus apoiadores durante as crises, num referencial teórico de uma junção de sociologia da translação e teoria do ator-rede.

Para a autora, as teorias populares apontam para um empreendedor heroico e poderoso, e o que Czarniawska quer demonstrar é que o empreendedor institucional não age sozinho. A autora faz uso da metáfora da formiga e defende que, embora esse tipo de empreendedor possua um papel importante na emergência das instituições, ele não consegue constitui-las estritamente de acordo com seus interesses, pois esse processo é algo que envolve um número significativo de atores e de recursos disponíveis. Isso não diminui a importância do empreendedor institucional, apenas justifica a sua multiplicidade e a relevância do trabalho em conjunto para que a instituição possa ser trazida à existência (CZARNIAWSKA, 2009).

Por fim, os chineses Li, Feng e Jiang (2006) trouxeram a visão de um empreendedor institucional inovador que cria instituições, possui habilidades para lidar com agentes governamentais e com a opinião pública. Para os autores (2006, p.2, esse empreendedor “é aquele que não só capaz de desempenhar o papel de empresário tradicional e empresário no sentido *schumpeteriano*, mas também ajudar estabelecer instituições do mercado no processo de suas atividades de negócios”, retratando um empreendedor cujo objetivo final é o sucesso de seu empreendimento, mas a sua inovação é externa, não apenas dentro da sua organização. Essa perspectiva parece ser a lente mais adequada para a análise deste estudo, pois dá base para classificar as atitudes dos empreendedores entrevistados através da trajetória dos mesmos.

Os autores buscaram analisar como as estratégias utilizadas por esse tipo de empreendedor podem funcionar como fator motivador do crescimento econômico de países com economia emergente como China, Índia e Vietnã, gerando externalidades positivas para a economia e constituindo uma grande força para o desenvolvimento.

Na perspectiva dos mesmos há quatro abordagens utilizadas pelos empreendedores institucionais para quebrar barreiras no ambiente em que estão inseridos, são eles (Quadro 5):

**Quadro 5: Características do empreendedor institucional**

Advocacia aberta	Está relacionada às atitudes do empreendedor institucional para promover a mudança, significa organizar fóruns, declarações na mídia, ou seja, defesa pública de mudança de leis ou regulamentos.
Persuasão privada	Empreendedores institucionais, por vezes, escolhem persuadir as pessoas que têm papel decisivo relevantes para tais mudanças.
Pleitear exceção	O empreendedor busca defender que sua ideia é um caso especial e deve ser tratada como um caso diferenciado.
Investimento <i>ex ante</i> com justificativa <i>ex post</i>	O empreendedor começa seu negócio desviando-se dos regulamentos, depois quando alcança o sucesso, gerando empregos e benefícios sociais, justifica sua ação anterior e tenta persuadir o governo a mudar regulamentos e regras para legitimar ou justificar seu comportamento.

Fonte: Li, Feng, Jiang (2006).

No que diz respeito à advocacia aberta, pelo menos duas condições são necessárias para que o comportamento da mesma seja eficaz ou mesmo viável. Primeiro, o governo ou a sociedade em geral tem que ser suficientemente tolerante a opiniões que podem criticar as políticas existentes, regulamentos ou leis. Em segundo lugar, as mudanças defendidas pelo empreendedor devem ser, ou pelo menos serem, percebidas e benéficas para a maioria do público em geral e não apenas para o empresário individual. Caso contrário, as alterações propostas são percebidas como benéficas para apenas um pequeno grupo, incluindo os próprios empresários, e assim a estratégia de advocacia aberta deixa de existir.

Com relação à persuasão privada, os empreendedores podem organizar reuniões com pessoas-chave a fim de convencer as agências governamentais a fazerem mudanças institucionais. Baseando-se na persuasão privada ou de *lobby*, em vez de advocacia aberta, são mais explícitos sobre as mudanças desejadas e abordam preocupações governamentais mais efetivamente.

No que diz respeito a pleitear exceção para este tipo de argumentação, a forma mais segura e muitas vezes a maneira mais conveniente para um empreendedor institucional iniciar a mudança institucional é argumentar que ele tem um caso especial que deve ser considerado uma exceção a leis e regulamentos em vigor e, portanto, o seu negócio deve ser autorizado a funcionar. Essa estratégia é

segura para o empreendedor institucional, desde que ele não esteja à procura de mudança, pelo menos no papel, ou seja, leis e regulamentos. Ela também parece relativamente inofensiva, uma vez que mesmo que o governo aprove a ideia do empreendedor em questão, a agência não está demonstrando um explícito compromisso para mais alterações.

Já o investimento *ex ante* com justificativa *ex post* é, talvez, a forma mais interessante para um empreendedor institucional obter facilidade na instituição mudança institucional. Para que esta estratégia seja bem-sucedida, é muitas vezes necessário que, *ex ante*, o empreendedor seja capaz de persuadir o governo no controle direto de seu negócio, e tais funcionários irão acompanhar de perto a expansão do empreendedor e, como resultado, será difícil para o empresário esconder completamente as suas operações a partir deles, ou seja, suas ações serão amplamente conhecidas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste estudo é compreender como o empreendedorismo institucional contribui para a estruturação do campo organizacional indígena no município de São Gabriel da Cachoeira. Assim, trata-se de um estudo qualitativo, pois busca investigar e interpretar como essas organizações atuam, bem como entender quais empreendedores institucionais foram importantes para a formação do campo (CRESWELL, 2007; SIENA, 2007; FLICK, 2009).

Nesse contexto, a pesquisa é classificada em sua abordagem como qualitativa, conforme o conceito utilizado por Creswell (2010), uma vez que a literatura foi amplamente explorada de maneira consistente com as suposições de conhecimento já apresentadas. Buscou-se também ouvir os participantes e desenvolver um entendimento baseado nas ideias deles (CRESWELL, 2010).

No que tange à natureza, a pesquisa é do tipo aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos; além disso, envolve verdades e interesses locais. De acordo com Gil (1999, p. 43), “a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa tem fins descritivo-analíticos, uma vez que buscou observar, registrar, analisar e correlacionar as variáveis sem manipulá-las, objetivando conhecer as diversas situações e descrevê-las sem entrar no mérito de seu conteúdo. Objetivando descrever as características do campo organizacional da sociobiodiversidade em São Gabriel da Cachoeira, bem como identificar as características dos empreendedores institucionais que atuam no campo, segundo a perspectiva de Li, Feng e Jiang (GIL, 2008).

No que tange aos procedimentos, esta pesquisa é considerada documental, pois foram consultados diversos documentos da organização para verificar informações acerca de parcerias realizadas com outras organizações bem como suas ações. De acordo com Gil (1991, p. 51), a “pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Além disso, também é caracterizada como estudo de campo, que é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (GIL, 2008). Assim, a referida pesquisa foi realizada em seu ambiente natural, ocorrendo visitas às organizações pesquisadas.

No que diz respeito à análise e interpretação dos dados, estes foram realizados através da técnica de análise de conteúdo, que se apresenta como uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação (BARDIN, 1977), com a realização de uma entrevista pautada em um roteiro semiestruturado.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa é representada pelo campo organizacional indígena no município de São Gabriel da Cachoeira/AM. Conforme definição de DiMaggio e Powell, “campo organizacional é um conjunto de organizações que compartilham sistema de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si”, logo entende-se como todas as organizações públicas e privadas que atuam de forma direta ou indireta interagindo com sociedades indígenas, sejam esforços econômicos, socioambientais, culturais, entre outros. A amostra foi definida de forma intencional (MINAYO, 2001), considerando o escopo desta pesquisa. A partir das atividades realizadas no Instituto Federal do Amazonas (IFAM), teve-se acesso a uma organização central, a Federação das Organizações Indígenas (FOIRN), que congrega as diversas etnias indígenas deste município. A partir dela, foram buscadas as demais (associações, organizações indigenistas, órgãos públicos, empresas entre outros), considerando a relevância dessas para o campo organizacional, com base na declaração daqueles que a indicaram.

Operacionalmente, a coleta de dados foi realizada a partir de palestras realizadas pela pesquisadora sobre gestão de associações, a partir da qual se estabeleceu a relação de confiança necessária com os pesquisados para depois realizar as entrevistas, em geral com aqueles reconhecidos como líderes das comunidades indígenas que representam os empreendedores institucionais, vistos como representantes dessas organizações, entendidos como as pessoas responsáveis por atuar mais sistematicamente nesse processo de estruturação (CRESWELL, 2010).

As palestras ocorreram com o objetivo de reunir todos os membros da associação visitada e repassar conhecimento relacionado à gestão. Logo após a palestra, os presidentes das associações juntamente com os secretários, respondiam às questões apontadas no roteiro de entrevista (Anexo A); toda entrevista foi gravada para posterior audição, análise e transcrição. Durante a palestra ocorreram também observações dos participantes, que tinham como finalidade examinar a maneira como os mesmos se organizam, tendo em vista que diante do cenário a ser analisado seria possível trabalhar as informações e trazer conclusões sobre as ações que já foram desenvolvidas e por quais empreendedores. O Quadro 6 a seguir apresenta as organizações pesquisadas e suas devidas descrições:

**Quadro 6: Amostra da pesquisa**

<b>Organização</b>	<b>Descrição</b>
FOIRN (Federação das organizações indígenas)	Associação civil, sem fins lucrativos, sem vinculação partidária ou religiosa.
Exército brasileiro	O serviço militar consiste em atividades específicas desempenhadas pelas forças armadas.
FUNAI (Fundação Nacional do Índio)	Órgão indigenista oficial do Estado Brasileiro.
IFAM ( Instituto Federal do Amazonas)	Instituição que promove o ensino nos níveis básico, técnico e tecnológico.
Prefeitura Municipal	Órgão responsável pela administração do município
ISA (Instituto Socioambiental)	Organização da sociedade civil brasileira sem fins lucrativos
Associação A	Associação das mulheres artesãs, vende artesanato.
Associação B	Associação de uma comunidade indígena, vende farinha, pimenta, dentre outros produtos cultivados na comunidade, artesanato só por encomenda.
Associação C	Associação cultural, que valoriza os costumes da etnia Tuyuca.
Associação D	Associação de artesãos indígenas da Bacia do Içana, produzem pimenta e cestarias de arumã.
Associação E	Associação de artesãos de uma comunidade indígenas, especializada em artesanatos de arumã.
Associação F	Associação de artesãos locais, com sede própria para reunião e fabricação.
Associação G	Associação de artesãos locais, caracterizada por serem famílias de uma comunidade indígena.
Associação H	Associação das mulheres artesãs autônomas.

Fonte: Dados da pesquisa.



### 3.3 COLETA DE DADOS E DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS CONSTRUCTOS

Para a coleta de dados foram utilizados três procedimentos de coleta: a) Entrevista semiestruturada; b) Análise observacional participante, e c) Análise documental assistemática.

Optou-se pela entrevista semiestruturada (FLICK, 2009), pois há necessidade se ter espontaneidade dos respondentes e maior aproveitamento do contexto de respostas geradas em suas enunciações, em especial no campo organizacional indígena onde certamente a interculturalidade é um desafio à interação.

Todas as entrevistas foram realizadas com o objetivo de entender a formação do campo e quais empreendedores contribuíram para essa formação, neste caso o uso da entrevista é defendido, pois traz a exploração do ponto de vista dos atores sociais inseridos nos contextos do campo organizacional e assim a visão de elementos essenciais ao conhecimento e à compreensão dessa realidade (FLICK, 2009). As entrevistas semiestruturadas foram feitas com um roteiro de perguntas previamente estabelecido (Anexo A) e não tendo sido limitadas a ele, permitindo assim que outras perguntas pudessem ser geradas durante a conversa.

Com base nessas definições e de acordo com a revisão de literatura, foi proposto o Quadro 7, que norteou a formulação do roteiro de entrevista de acordo com os objetivos geral e específicos do trabalho, no qual as variáveis constitutivas são entendidas como o termo que já possui um significado claro, já as variáveis operacionais são concebidas como as especificações de um procedimento.

**Quadro 7: Definição e operacionalização**

<b>Dimensões</b>	<b>Constructos</b>	<b>Definição</b>	<b>Operacionalização</b>
Histórico	Interação	Aumento na amplitude de interação entre as organizações participantes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).	Experiências, parcerias, entre os atores do campo organizacional. A aproximação entre as organizações.
	Definição de padrões	Aparecimento de estruturas bem definidas de dominação e coalizão (DIMAGGIO; POWELL, 1983)	Estruturas organizacionais que convergem e destacam ações similares.

	Aumento na carga de informação	Elevação da carga de informação transmitida dentro dele (DIMAGGIO; POWELL, 1983)	A troca de informações entre as organizações do campo organizacional.
	Conscientização	Desenvolvimento de consciência mútua entre os integrantes do campo, que os conecta pelo envolvimento em um empreendimento comum (DIMAGGIO; POWELL, 1983).	As pessoas que estão no campo têm consciência e estão conectadas em busca de melhorias para o campo em questão.
Atuação (inter) Organizacional	Regras institucionais	Podem ser entendidas como normas, hábitos e regras que estão profundamente enraizados na sociedade e que desempenham um papel importante na determinação de como as pessoas se relacionam entre si e como elas aprendem e usam seu conhecimento (SCOTT, 1995).	Identificação das regras formais e informais entre as organizações presentes no campo organizacional. As normas compartilhadas pelos membros das associações que são definidas de acordo com a experiência vivenciada na sociedade.
	Força mimética	Ocorre quando tecnologias organizacionais são pobres, quando objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, levando as organizações a modelarem-se em outras. A incerteza é uma poderosa força para incentivar a imitação (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 151).	Organizações que são criadas se espelhando em outras que já atuam no campo organizacional indígena.
	Força coercitiva	Resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações das quais elas dependem e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 150).	Normas apresentadas pelos compradores de produtos culturais indígenas, que impõem exigências para que o mesmo se adéque ao mercado.
	Força normativa	Quando uma organização adota procedimentos e práticas já desenvolvidas e vivenciadas em outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983).	Adoção de práticas ou tecnologias já experimentadas por outras associações que atuam no mercado.
	Acesso a recursos	As organizações estabelecem relações para compartilhar conhecimento, atingir objetivos em conjunto e obter recursos materiais e imateriais, de maneira cooperativa, competitiva, conflitiva ou harmoniosa (AIKEN; HAGE, 1968).	Lideranças que buscam recursos, apoio e informação para a sua organização.

	Redes de relações organizacionais	A formação de uma rede organizacional é vista como forma organizacional intermediária ou híbrida, que é definida segundo parâmetros de coordenação e cooperação sob os quais se busca a maior competitividade nos mercados de atuação para as empresas nela inseridas (THORELLI, 1986).	As organizações atuantes, sendo públicas, privadas ou de terceiro setor, que buscam cooperação e alianças para a comercialização de produtos.
Atuação empreendedora	Pessoas	Diz respeito à participação de atores sociais em redes sociais, em interações diretas e indiretas com outros atores da rede, e a relacionam aos recursos e benefícios potenciais que um ator detém, por possuir ou participar de uma rede sólida e durável de relações (COLEMAN, 1988; FURLANETTO, 2008).	Rede de relacionamentos estabelecida entre os atores, considerando a proximidade declarada pelos mesmos.
	Advocacia aberta	A forma como empreendedores institucionais buscam alterar as leis e regulamentos existentes, através de declarações na mídia, fóruns (LI, FENG; JIANG, 2006).	São as atitudes do empreendedor institucional para promover a mudança, significa organizar fóruns, declarações na mídia, ou seja, defesa pública de mudança de leis ou regulamentos.
	Persuasão	Empreendedores institucionais buscam, por vezes, escolher para persuadir os decisores relevantes privada para tais mudanças. Eles podem organizar reuniões com decisão-chave fabricantes ou patrocinar pesquisa não publicada, a fim de convencer as agências governamentais para fazer mudanças institucionais (LI; FENG; JIANG, 2006).	As atitudes relacionadas à mobilização de pessoas através de reuniões com pessoas-chave, em busca de convencer o governo a fazer mudanças institucionais.
	Pleitear ação	O mais seguro é muitas vezes a maneira mais conveniente para um empreendedor institucional iniciar mudança é argumentar que ele tem um caso especial que deve ser considerado uma exceção às leis e regulamentos em vigor e, portanto, o seu negócio deve ser autorizado a operar (LI; FENG; JIANG, 2006).	Empreendedores que lutam para que seu negócio funcione mesmo que isso signifique ter que buscar ser exceção em leis e regulamentos existentes.
	Investimento <i>ex ante</i> com justificativa	O empreendedor começa um negócio ou expande um negócio existente evadindo restritivas leis	A justificativa que se faz por ter alterado leis e regulamentos em busca do

	<i>ex post</i>	ou regulamentos. Quando o negócio prova ser bem-sucedido, a empresa faz relatórios formais ao governo e usa o sucesso do negócio para justificar o seu comportamento anterior (LI; FENG; JIANG, 2006).	sucesso do empreendimento.
	Capacidade empreendedora	A capacidade de tomar a iniciativa, buscar soluções inovadoras e agir no sentido de encontrar a solução para problemas econômicos ou sociais, pessoais ou de outros, por meio de empreendimentos (COZZI; ARRUDA, 2004).	Ações voltadas a buscar soluções inovadoras com um objetivo comum.

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda técnica de coleta foi a observação participante, uma vez que se trata de espaço de relações sociais bastante singulares, devido ao contexto étnico da região. Assim, entendeu-se necessário fazer uso desta técnica para ter um contato direto com as organizações pesquisadas e eliminar qualquer percepção subjetiva, buscando a compreensão e interação entre os sujeitos em observação. Dessa forma a pesquisadora inseriu-se no meio estudado na busca por colher informações necessárias ao tema, e por ter tido contato direto com os atores sociais foi possível estabelecer uma relação face a face com os observados e as mais diversas situações. Dessa forma, foi possível captar uma variedade de informações, o que não seria possível obter por meio da entrevista, uma vez que observando diretamente é possível transmitir o que há de mais real no contexto estudado.

As informações percebidas foram anotadas em um diário de campo que foi utilizado como ferramenta para análise posterior. Foram registradas também algumas interpretações, análises iniciais que refletem a experiência no campo estudado, sendo possível ainda comparar as organizações em estudo através das percepções descritas.

Por fim, a pesquisa documental assistemática (GIL, 2008) foi realizada em documentos oficiais, livros acadêmicos ou não e *homepages* oficiais para buscar confirmações, aprofundamento ou confronto com outros dados desta pesquisa, obtidos nas outras duas formas de coleta de dados, tratando-se de uma pesquisa aleatória e intencional onde os dados foram coletados para corroboração dos atores.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Para organização, tratamento dos dados e identificação dos eixos temáticos utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que, conforme Bardin (1994), consiste no processo de identificação, codificação e categorização de dados primários. Na perspectiva do autor, a técnica é caracterizada por um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.

O método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais externam no discurso (BARDIN, 1994).

A descrição da análise dos resultados considerou o sentido das falas não apenas pela técnica de análise de conteúdo, mas buscou evidenciar o cenário social, as ideologias e a história dos entrevistados no sentido de considerar que “o enunciado não diz tudo, devendo o pesquisador buscar os efeitos dos sentidos e, para isso precisa sair do enunciado e chegar ao enunciável através da interpretação” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 679).

Assim, recorreu-se ao uso do *software* Atlas TI, que objetiva a análise qualitativa de dados (textos, imagens ou sons). As unidades de análise (ou categorias) que o software possibilita são unidades de informação que podem ser processos, ações ou interações entre indivíduos (MENDONÇA; MELO; PADILHA, 2011).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo trata da análise da estrutura do campo organizacional estudado. Inicialmente, apresenta-se uma breve revisão histórica do município de São Gabriel da Cachoeira/AM. Em seguida, é apresentada a análise das inter-relações e dos papéis dos variados atores que participam do campo, baseada nos dados obtidos nas entrevistas realizadas. Tal análise será útil para compreender como a dinâmica do campo influencia no processo de estruturação das organizações pertencentes ao campo organizacional.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIOÉTNICA

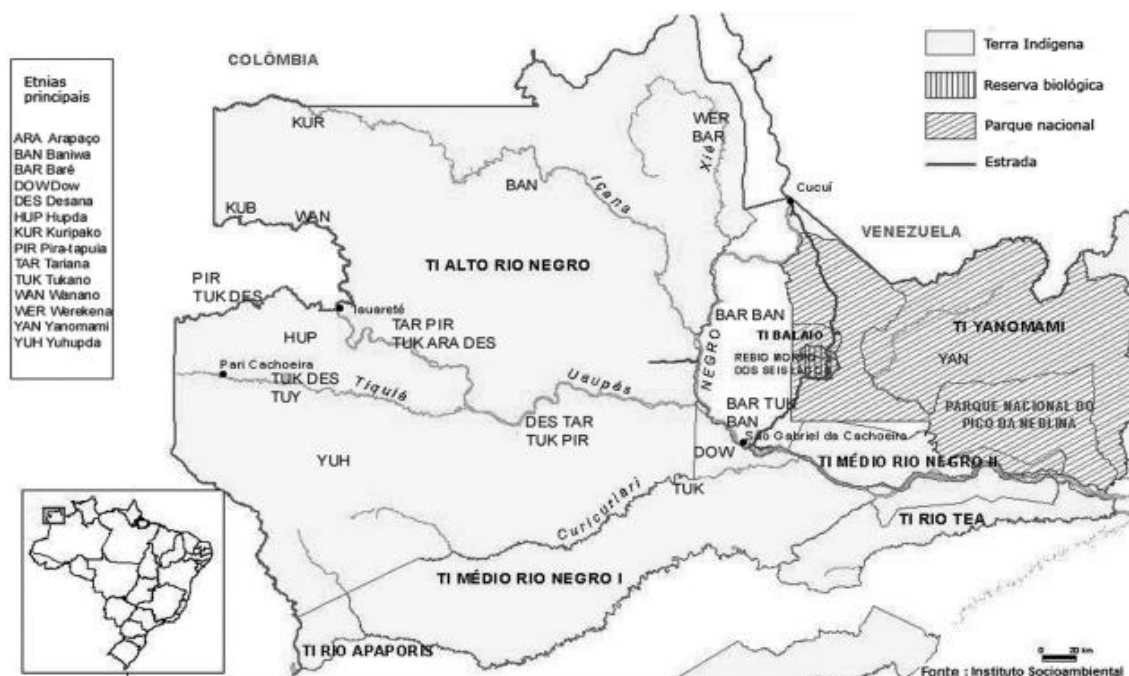
O município de São Gabriel da Cachoeira está localizado a noroeste do Estado do Amazonas, na fronteira do Brasil com a Colômbia e com a Venezuela. Com uma extensão territorial de 112.255 km<sup>2</sup>, é um dos maiores municípios do Brasil e seu espaço geográfico corresponde a 8% do total deste Estado, da região conhecida como Alto Rio Negro. Esta região é habitada por 23 povos indígenas, uma população de cerca de 37 mil pessoas (IBGE, 2010), distribuída ao longo de 750 comunidades indígenas, localizadas principalmente às margens dos principais rios da região. Em média, 95% da população é de origem indígena. São Gabriel da Cachoeira é possivelmente o lugar mais plurilíngue das Américas, onde se falam 23 línguas indígenas, de quatro troncos linguísticos diferentes (Tupi-Guarani, Tukano Oriental, Maku e Aruak).

É possível verificar que na região do Alto Rio Negro existe uma gama muito grande de “cultura indígena” vivendo imbricada no constante processo de reconstrução, pois a região compõe uma diversidade cultural elevada. Além das 23 etnias indígenas existentes na região, convivem nesse lugar outros atores sociais como: comerciantes, funcionários públicos, pesquisadores, militares entre outros, vindo de diversas regiões do Brasil e até do exterior (NOGUEIRA, 2008, p. 31).

As línguas faladas pelos diferentes povos no Alto Rio Negro são de uma grande riqueza cultural. Algumas delas, como o *tukano* e o *baniwa*, são usadas por muitas pessoas, e outras, como o *tariana* e o *dow*, são faladas por poucas pessoas, podendo ser consideradas mais extintas na região.

O mapa a seguir apresenta as principais características do município, bem como as etnias mais conhecidas naquela região.

**Figura 2: Caracterização socioétnica**



Fonte: Instituto Socioambiental (2015).

É comum os habitantes desta área falarem várias línguas indígenas, além do português e do espanhol. Algumas etnias, ou parte delas, deixaram de falar suas línguas de origem, adotando outros idiomas indígenas, como é o caso dos *Tariana*, na região conhecida como *Uaupés*, que atualmente falam *tukano*; ou dos *TUKANO* que foram para o Médio Rio Negro e adotaram o *nheengatu*. Existem pelo menos 16 diferentes línguas classificadas como *TUKANO ORIENTAL*, todas elas faladas por povos que habitam o noroeste do Estado brasileiro do Amazonas e o departamento colombiano do *Vaupés*. No Brasil, os *TUKANO* habitam toda a bacia do Rio Uaupés e o trecho do Rio Negro entre a foz deste rio e ainda as imediações da cidade de Santa Isabel, incluindo aí a cidade de São Gabriel (FOIRN/ISA, 1998).

No Rio Negro, eles convivem com populações *Baré* e *Baniwa* e têm como língua franca o *nheengatu*. A designação *TUKANO ORIENTAL* é para diferenciar do *TUKANO OCIDENTAL*, que são povos que habitam a região do Rio Napo, nas fronteiras da Colômbia, Equador e Peru; dentre estes povos, podemos citar os *Siona* e *Secoya*.

A principal língua da família *TUKANO ORIENTAL* é o *tukano* propriamente dito, língua usada não só pelos *Tukano*, mas também por outros grupos do Uaupés brasileiros, e em seus afluentes Tiquié e Papuri. À medida que surgiam línguas distintas, em que em muitos casos não eram inteligíveis entre si, o *tukano* passou a ser empregado como língua franca, permitindo a comunicação entre povos com línguas paternas diferentes. Em alguns contextos, o *tukano* passou a ser mais usado que as próprias línguas locais. A língua *tukano* também é dominada pelos *MAKU* que vivem nesta bacia, já que necessitam dela em suas relações com os índios *TUKANO*.

Essa dominação deriva do fato de uma etnia ser submissa à outra pela relação de poder que elas têm e o casamento é usado como se fosse uma moeda de troca que representa, portanto, uma força que pode desagregar o grupo de irmãos e agregar grupos de aliados políticos e rituais. As pessoas que fazem parte desta etnia não se casam entre si, ou seja, com pessoas do seu mesmo grupo étnico ou linguístico, os homens vão buscar suas mulheres entre outros povos que falam outras línguas. Com essa aproximação das famílias há troca de artefatos, que geralmente são utensílios que são utilizados na comunidade que ainda não se tem, e assim se estabelece uma rede de colaboração e ajuda mútua de artefatos que são importantes na comunidade. O fato de se ter outra língua ingressando no meio das famílias não incomoda, pois é comum os indígenas falarem várias línguas na região. Considerando o significativo número de pessoas da bacia do *Uaupés* que residem no Rio Negro e nas cidades de São Gabriel e Santa Isabel, estima-se que cerca de vinte mil pessoas falem a língua *tukano*.

As outras línguas desta família são faladas por populações menores, predominando em regiões mais limitadas. É o caso do *wanana* e *kubeo* no alto Uaupés, acima de Iauareté; do *pira-tapuya* no médio Papuri; do *tuyuka* e *bará* no alto Tiquié; e do *desana* de comunidades localizadas no Tiquié, Papuri e afluentes.

Os *aruak*, representados principalmente pelos *Baniwa*, *Kuripako*, *Baré*, *Werekena* e *Tariana*, ocupam a bacia do Rio Içana, o Rio Xié e o Rio Negro, desde o canal do Casiquiari até o Padauri. Estão presentes, representados pelos *Tariana*, também no médio Uaupés, onde falam principalmente o *tukano*, em consequência do convívio de séculos com os povos *tukano* nesta área.

Hoje, os *Barés* quase não falam mais na sua língua original (*Aruak*), pois a colonização e o contato com vários missionários que estiveram na região, fizeram



com o que os mesmos adotassem a língua geral conhecida como *nhengatu*, que é uma forma simplificada do *Tupi* antigo muito conhecido nos primeiros séculos da colonização portuguesa, trazido pelos missionários jesuítas. Com o tempo e o predomínio do português como língua nacional, a língua geral foi perdendo espaço, porém, continua viva e muito usada na calha do Rio Negro, em seu curso médio e alto, inclusive em São Gabriel da Cachoeira e em alguns de seus afluentes, como na região do baixo Içana e no Rio Xié.

A designação *MAKU* se refere a quatro línguas distintas de povos que ocupam o território mais extenso do Alto Rio Negro, uma vez que vivem principalmente da caça e da coleta de frutos silvestres, ou seja, recursos da natureza que estão muito dispersos espacialmente. Eles habitam a bacia do Rio Uaupés, mas, ao contrário dos outros povos, preferem fazer suas aldeias mais no interior da floresta, afastados dos grandes rios. São encontrados também nas proximidades da cidade de São Gabriel, do outro lado do Rio Negro (na margem direita); nos rios Uneixi, Téa e Marié e, por último, nos rios Traíra e Apapóris.

Os *YANOMAMI* vivem na região ao norte do Rio Negro até a fronteira com a Venezuela. A região onde esses povos habitam é conhecida por causa do Pico da Neblina, intitulada por eles de *Yaripó*.

Neste foco, a soma de esforços é o que faz a diferença no suporte às comunidades indígenas mais carentes, que adentram a selva. Há a presença de diversas instituições, algumas do Governo Federal, outras não governamentais, que desenvolvem produtos ou serviços com base na cultura e diversidade local, objetivando a melhoria da qualidade de vida dos moradores da região e em busca da sustentabilidade.

De acordo com Azevedo (2004), os povos habitantes desta região desenvolveram durante séculos formas de adaptação ao meio ambiente ali encontrado, que é caracterizado como uma região pobre em peixes, e conhecido na Amazônia por possuir terras de baixa fertilidade, sendo considerada a mais pobre de toda região, por conta da baixa fertilidade do solo e alta acidez da água.

Por isso os mesmos têm que desenvolver estratégias de sobrevivência e explorar os recursos ambientais disponíveis, principalmente através de extração de fibras vegetais para fabricação e venda de artesanatos e também cultivo de roças indígenas, as quais funcionam como recursos produtivos para a obtenção de renda da população que ali se encontra.

É evidente que há na região o reconhecimento das potencialidades para criação de alternativas econômicas sustentáveis, baseadas na aliança dos indígenas com seus conhecimentos tradicionais e pesquisadores de diversas organizações como ISA (Instituto Socioambiental), FOIRN (Federação das Organizações Indígenas) e FUNAI (Fundação Nacional de Índio), capazes de produzir referências técnicas que ajudem na melhoria das condições de vida das comunidades indígenas.

Nesta perspectiva, o foco sai do plano individual, ou exclusivamente das relações de mercado em si, para dar prioridade ao coletivo, objetivando o crescimento e o sustento das comunidades indígenas.

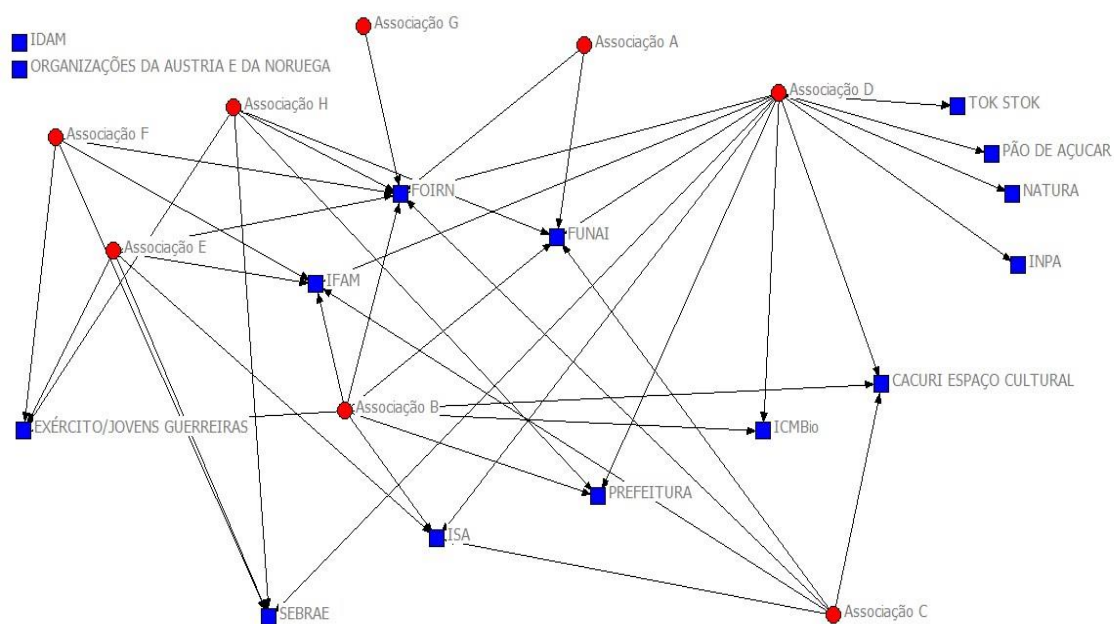
#### 4.2 O CAMPO ORGANIZACIONAL INDÍGENA

Segundo documentos da FOIRN, existem no município 83 associações distribuídas em todo o território. Essas associações têm como objetivo a organização de pessoas para a produção artesanal e agrícola, com foco na venda desses produtos e com o objetivo de satisfazer as necessidades coletivas ou alcançar os objetivos comuns, via cooperação. Do número total de associações, 10 localizam-se em território urbano e o restante em comunidades ao longo da extensão territorial, adentrando a selva amazônica. São associações que buscam a organização de produção e comercialização de artesanato com o objetivo de promover a cultura indígena.

Foi identificado, entretanto, que um grande número dessas associações se encontra inativo e não foram localizadas durante a pesquisa, e as que estão aqui descritas representam as mais atuantes na região (FOIRN, 2016). Assim, foram encontradas associações comerciais e de representatividade.

Existem ainda outras organizações no campo organizacional indígena de São Gabriel da Cachoeira, este campo está estruturado conforme a figura a seguir (Figura 3):

**Figura 3: Estruturação do campo organizacional indígena de São Gabriel da Cachoeira**



Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as associações descritas são filiadas à FOIRN por exigência da mesma, para que esta possa ganhar legitimidade e força na busca pelos direitos dos povos indígenas. O que demonstra a presença de isomorfismo institucional coercitivo, pois existe uma pressão exercida pela FOIRN para a homogeneização do campo, uma vez que é exigido que para acessar os recursos precisa ser formalizado como associação. Isso não quer dizer que as associações devem atuar de maneira idêntica, mas sim que devem ser formalizadas para garantir direitos perante à FOIRN.

Destaca-se, ademais, que há uma relação hierárquica da FOIRN perante as outras associações, uma vez que essa é considerada a detentora de toda representatividade, é descrita por seus membros como uma ponte entre as comunidades indígenas e instâncias exteriores a estas como os órgãos dos poderes estatais e organizações não governamentais.

Para ganhar representatividade, os indígenas se reúnem em associações e através de suas representações ganham direito à participação em assembleias e, conseqüentemente, direito a voto em questões importantes como a escolha do

presidente da Federação, regulamentações, dentre outros. Consequentemente, como mostra a Figura 3, todas as organizações são ligadas diretamente à FOIRN.

O campo organizacional estudado pode ser definido como um campo em estruturação, onde as organizações reconhecem a importância umas das outras, existindo uma interação entre elas (DIMAGGIO; POWELL, 2001). No entanto, ainda há ausência de uma institucionalização mais enraizada para que haja estabilidade, pois que a experiência de se organizar na forma de associação trouxe para os povos indígenas da região um aprendizado de uma série de elementos que eram exteriores aos contextos indígenas, tais como estatuto, documentos governamentais, legislação, eleições e editais de projetos para arrecadação de recursos.

Entretanto, as associações que formam o campo são fundadas e formadas por indígenas, o que adiciona uma dimensão mais complexa pela falta de compreensão da língua, costumes e outros elementos que tornam o campo complexo. Foi percebido em diversas anotações do diário de bordo que as associações são muito heterogêneas, como acontece com a associação D e a associação A, em que a primeira está conectada com diversas outras organizações presentes no campo, e a segunda limita-se a fazer conexão com a FOIRN por força isomórfica.

Entender as inter-relações entre os atores do campo é útil para compreender como esta dinâmica influencia no processo de formação do campo, justificando as decisões tomadas pelos mesmos frente às organizações. Como afirmado por Vieira e Carvalho (2003), um dos principais objetivos seria descobrir valores que os principais atores sociais compartilham no campo, quais seriam os recursos de poder e como estes seriam utilizados na busca dos objetivos. Nas entrevistas realizadas na pesquisa, buscou-se colher informações de como cada ator percebe o seu papel no campo organizacional, bem como percebe o papel dos demais, e foi oferecida a oportunidade de os entrevistados avaliarem o seu próprio desempenho, bem como o desempenho da associação como um todo.

Sendo assim, as associações foram pesquisadas para compreender as suas lógicas de atuação e ligação junto a FOIRN. Verificou-se, em geral, que estas têm como objetivo a geração de renda aos associados, todas possuem estatuto social e realizam assembleias para a tomada de decisão. Percebe-se que o principal objetivo ali é a valorização da cultura local, os associados desejam gerar renda com produtos oriundos da diversidade cultural da região. Entre os produtos fabricados pelos

indígenas estão os artesanatos, muito utilizados pelos mesmos para os afazeres domésticos como caça e pesca.

*[...] o que hoje chamamos de artesanatos na verdade são artefatos muito usados nos afazeres do nosso dia a dia, como a pesca, caça, agricultura e etc... Esses artefatos possuem técnicas milenares de confecção e possuem marcas da nossa identidade cultural, evidenciadas pelos tipos de trançados, desenhos, pinturas e matérias-primas utilizadas [...]. (Entrevistado FOIRN)*

Verificou-se que igualmente a dança tem bastante importância cultural e afeta o campo organizacional indígena:

*A dança é uma das mais fortes expressões da nossa cultura. Elas aparecem em cerimônias tradicionais importantes, como as festas de iniciação, e em eventos mais comuns, como nas festas de comemorações ao dia dos professores ou dia das mães, por exemplo. Também dançamos durante os dabucuris, que são festas onde um grupo oferece a outra grande quantidade de frutas, peixe ou caça. E para deixar as festas animadas, a grande maioria dos nossos povos consome caxiri (bebida fermentada), ipadú e tabaco [...]. (Entrevistado FOIRN).*

Nas vésperas de festas ou cerimônias comemorativas os indígenas fazem pinturas corporais com jenipapo e carajuru. Nesse universo de 23 culturas, há muitas semelhanças de danças, porém cada grupo possui sua versão, esses grupos são conhecidos como “etnia” e habitam as comunidades, cada comunidade é formada por uma ou mais *etnias* que são as especificidades socioculturais de cada indivíduo refletida principalmente na língua, religião e maneiras de agir.

Há outras organizações presentes no campo organizacional que foram citadas nas entrevistas realizadas e percebidas também nas observações realizadas e anotadas em diário de campo, entre elas estão o Instituto Federal do Amazonas, a prefeitura municipal de São Gabriel da Cachoeira, o Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM), o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA), dentre outras, essas caracterizadas por pertencerem ao Estado e com a finalidade de atingir os objetivos políticos, econômicos, sociais, dentre outros.

Outras organizações são de caráter não governamental sem fins lucrativos e que têm como missão a resolução de algum problema da sociedade, seja ele

econômico, racial, ambiental ou qualquer outro não atendido pelo poder público, sendo exemplo deste tipo de organização no campo o Instituto Socioambiental (ISA) e o Cacuri Espaço Cultural.

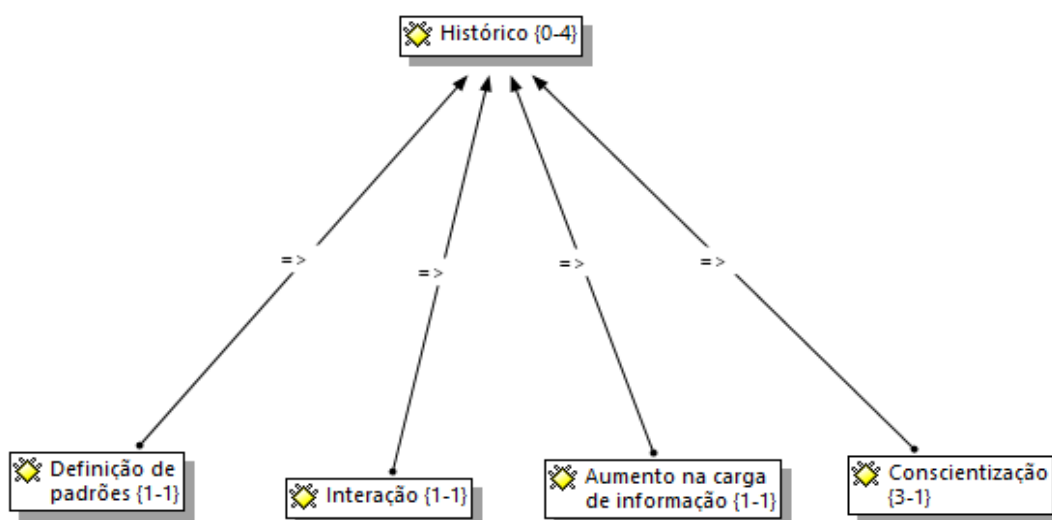
Pertencem ao campo também as associações com personalidade jurídica, uma forma básica de organização das comunidades indígenas para a comercialização de seus produtos.

#### 4.2.1 Construção do campo organizacional indígena

Nesta contextualização, segue-se olhando as origens e a forma básica das associações indígenas para detalhar a construção do campo organizacional indígena. Definida esta forma, entra-se nos trabalhos iniciais de organização que levaram à formação da FOIRN. Nesses, é notável a diferença de interesses, dentre os próprios indígenas, e entre instituições que com eles dialogavam.

O exemplo que mais marcou essas diferenças foi a demarcação de terras, questão pela qual “se fundou a FOIRN”, como afirmam lideranças de associações e outras organizações que presenciaram esse fato. Há também uma breve trajetória do crescimento da federação pela qual se observa o crescimento numérico de suas associações filiadas através do isomorfismo coercitivo como já foi ressaltado aqui, a Figura 4 apresenta os constructos identificados na análise de conteúdo:

**Figura 4: Histórico do campo organizacional indígena**



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 4 evidencia que seis citações estão relacionadas à dimensão histórica do campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), que podem ser definidas como as formas de estruturação do mesmo. Dentre as citações, uma foi identificada como um aumento na amplitude de interação entre as organizações participantes do campo organizacional em questão, a outra citação refere-se à definição de padrões e pode ser entendida como o aparecimento de estruturas bem definidas de dominação e coalizão, da elevação da carga de informação transmitida dentro dele; de desenvolvimento de consciência mútua entre os seus integrantes, que os conecta pelo envolvimento em um empreendimento comum.

Na década de 1990, o número de associações filiadas à FOIRN teve um crescimento significativo, saindo de 15 associações filiadas para 4643. As lideranças entrevistadas lembram que até então havia recursos para montar a infraestrutura das associações. As associações que já existiam receberam materiais como radiofonia, voadeiras, motores, materiais para construção, kits de material para escritório, etc., e o surgimento desse grande número de associações ocasionou um aumento na carga de informação transmitida dentro do campo organizacional indígena (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Essa distribuição de material não foi suficiente para as associações se estabelecerem como tais. Nas palavras de um dos diretores da FOIRN: “O foco principal era o interesse por ter equipamento, não era o interesse de se organizar”. Ou seja, fundavam-se associações cada vez mais com propósitos emergentes e longe dos objetivos de garantir direitos e promover ações que trouxessem melhorias aos indígenas da região.

Tratava-se, nesses casos, menos de estabelecer uma voz política e mais de receber materiais. No entanto, essas associações sobre as quais um dos diretores da FOIRN afirmou que “fundavam por fundar, sem nenhum plano”, acabaram engolidas pelas exigências burocráticas do associativismo.

No começo do crescimento numérico de associações, muitas fizeram o trâmite para ter CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), não o renovavam anualmente segundo as exigências oficiais, tampouco movimentavam recursos para tal fim. Sobre este período, o representante da FOIRN afirma que “ter CNPJ era uma coisa tipo status, e foram assim criando CNPJs, mas não sabiam que no final de cada ano há o processo de isentar o imposto e toda parte burocrática que uma

pessoa jurídica requer. E a Federação até essa altura não estava preparada para lidar com essa parte burocrática”.

Naquela época, participava do conselho da federação um representante de cada associação filiada. Com o aumento dessas, as reuniões deste conselho, que eram três ao ano, se tornaram inviáveis, o que indicou a necessidade de se criar padrões para se definir estruturas (DIMAGGIO; POWELL, 1991), hoje os representantes já voltaram a ter participação nas reuniões.

Ou seja, esta multiplicação de associações não acompanhou a adoção e manutenção da organização burocrática pela qual a própria FOIRN trabalhava. Como afirmou um dos entrevistados: “Esse crescimento, aparecimento de associações não acompanhou também o crescimento do pai dessas associações que é a FOIRN”. Se esta realizava projetos, e organizava-se burocraticamente cada vez mais, das associações recém-surgidas, era a minoria que conseguia se manter e caminhar com seus próprios trabalhos.

O que confirma que este crescimento não teve a lógica, ou forma, de uma associação com diretoria e coordenadores. Associações eram fundadas e assim remanesciam, com registro oficial, mas sem atividade ou qualquer tipo de movimento. Uma das estratégias da federação para fortalecer suas afiliadas era buscar parcerias que ensinassem a membros escolhidos os aspectos técnicos do funcionamento de uma associação.

No entanto, um dos participantes desses primeiros cursos afirma que “as associações não estavam preparadas, mesmo tendo esta formação do curso de gestores de projetos e de formação de associações, por parte do planejamento da FOIRN, pois as pessoas que fizeram não estavam nos lugares em que as associações trabalhavam”. Enquanto as associações estavam nas comunidades, a maioria dessas pessoas morava na área urbana de São Gabriel da Cachoeira. Ele diz que além de estarem em um número pequeno, essas pessoas muitas vezes partiam para empregos em repartições públicas.

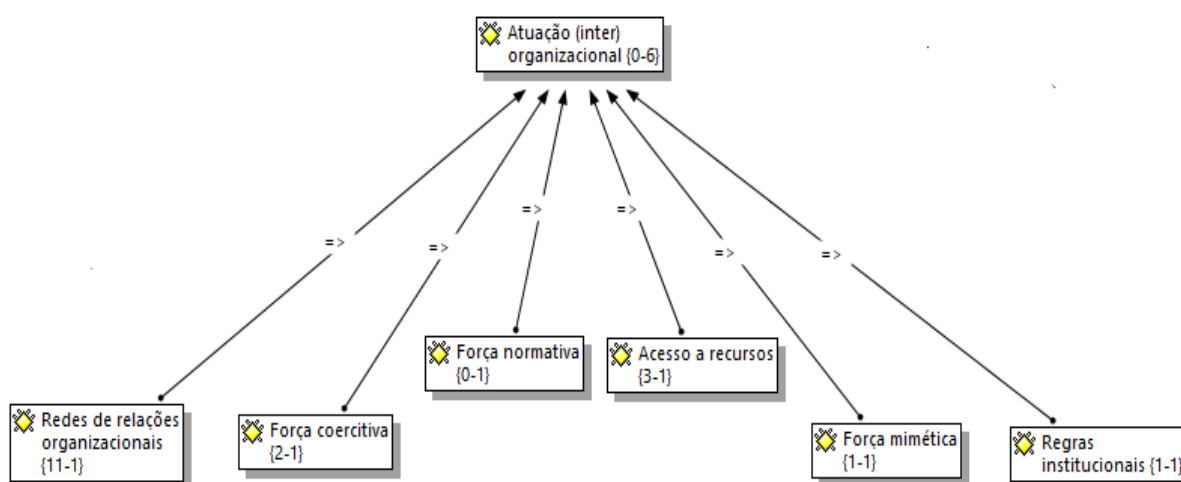
É a partir, então, desse primeiro crescimento das associações que a federação, fundada para unir, começa a trabalhar rumo à descentralização, com a criação das coordenadorias já descritas aqui.



#### 4.2.2 Atuação (inter)organizacional no campo

Aqui estão apresentadas as relações entre os atores e a estruturação das organizações presentes no campo, ou relações organizacionais. Essas relações entre atores de um campo organizacional podem ser de diversas formas e conter, entre outros, conflito, competição, cooperação e relações de poder, os quais constituem interações que interferem nas definições e redefinições das estruturas institucionais e dos isomorfismos, compreendendo as estruturas como mutuamente constitutivas da ação e por esta constituída (GIDDENS, 1989):

**Figura 5: Atuação (inter)organizacional no campo indígena**



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 5 diz respeito às evidências encontradas no quesito atuação (inter)organizacional. Destaca-se a existência de um significativo número de redes de relações organizacionais, que se configuram-se pelas parcerias comerciais entre as associações e outras organizações, como a representatividade que o ISA trouxe para a Associação D, uma vez que, através do Instituto Socioambiental, a referida associação pôde realizar a comercialização de produtos e o fortalecimento de sua marca “Arte Baniwa”, conforme a fala do entrevistado da associação D:

*[...] a gente chegou a ter empresa como Natura, Tok Stok, Pão de Açúcar, no sul do país, a gente chegou a fazer contrato pra essa produção a Tok Stok é uma empresa que tem em várias partes do*

*país, então pra nós era interessante, a gente aprendeu também emitir nota fiscal pra poder comercializar produto, o ISA trouxe consultores que ajudaram nessa parte [...].*

A relação das associações com algumas organizações-chave mostra-se fortalecida, como é o caso citado. Na mesma fala é possível perceber que ocorreu isomorfismo coercitivo no campo quando as organizações tiveram que se adequar às normas estabelecidas pelos compradores que exigiram que as associações tivessem nota fiscal para que a relação comercial fosse estabelecida. Nota-se que, neste caso, algumas associações conseguiram se adequar, como é o caso da associação D, outras não, como é o caso da associação A. Como principal justificativa à dificuldade de adequação é o fato de as peças comercializadas serem produtos culturais e peças únicas com significados singulares.

*Os desenhos que existem nesses artigos de artesanatos são coisas que tem uma relação com a mitologia dos índios, tem muito a ver com a reza dos pajés, dos rezadores, que nós chamamos de benzedores, para curar doença, proteger dos males, um indígena que vê uma cerâmica já identifica o que está representando, então os desenhos têm uma representação forte pra gente, cada desenho é único. (Entrevistado FOIRN)*

O que para algumas associações foi barreira, para a associação D foi identificada como uma oportunidade de negócio, em que a mesma utilizou o conceito de produtos culturais para criar a marca *Arte Baniwa*.

Outra parceria identificada é o apoio recebido por organizações da Áustria e da Noruega, as duas atuam como financiadoras de campanhas que visam a melhorias de questões ambientais e sociais, o que possibilita que algumas associações envolvam a temática no acesso a recursos (AIKEN; HAGE, 1968).

Cada interação entre as organizações do campo representa a intenção de difundir as ações das organizações por meio de alguma ligação (inter)organizacional, bem como utilizar esses vínculos para ter acesso a recursos, formalizar parcerias e buscar legitimar as organizações.

## ISA

O Instituto Socioambiental (ISA) é uma organização da sociedade civil brasileira, sem fins lucrativos, que desde 1994 atua com o objetivo de propor soluções de forma integrada a questões sociais e ambientais com foco central na

defesa de bens e direitos sociais, coletivos e difusos relativos ao meio ambiente, ao patrimônio cultural, aos direitos humanos e dos povos. Tem sedes em pontos estratégicos do Brasil, que favorecem estudos do interesse do mesmo, como São Paulo, Manaus e São Gabriel da Cachoeira. A criação do ISA é resultado da confluência de processos que começaram no Brasil nos anos de 1970, com a criação de organizações da sociedade civil que lutavam por democracia.

Foi qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), desde 21 de setembro de 2001. Fundado em 22 de abril de 1994, o ISA incorporou o patrimônio material e imaterial de 15 anos de experiência do Programa Povos Indígenas no Brasil do Centro Ecumênico de Documentação e Informação (PIB/CEDI) e o Núcleo de Direitos Indígenas (NDI) de Brasília, ambas organizações de atuação reconhecida nas questões dos direitos indígenas no Brasil.

O ISA fez parte da Comissão Especial para Formação Superior Indígena (CESI), representando as organizações não governamentais que atuam na área de educação indígena. Tal comissão foi responsável pela formulação de algumas das principais políticas de inserção de populações indígenas no ensino superior elaboradas pelo Ministério da Educação (MEC), como o Programa de Apoio à Formação Superior e Licenciaturas Interculturais Indígenas (PROLIND).

Atualmente, também se insere na discussão em torno da criação de uma universidade indígena no Rio Negro. Com esse intuito, promove o projeto Formação Superior, Interdisciplinar e Multicultural do Rio Negro.

Através de parceria (institucional, por meio de programas e de projetos específicos), participação em chamadas públicas e privadas nacionais e internacionais e patrocínios o ISA busca reconhecer os direitos daqueles grupos sociais que formaram a identidade brasileira – povos indígenas, remanescentes de quilombos e comunidades tradicionais, entre outros. A tabela a seguir demonstra a frequência com que esta instituição foi citada por outras pertencentes ao campo organizacional.

**Tabela 1: Frequência ISA**

Papel do ISA	Comportamento	Freq.
	Financiador	1
	Apoio à cultura empreendedora	2
	Parceiro	2
	Pesquisa e publicação	2

Fonte: Dados da pesquisa.

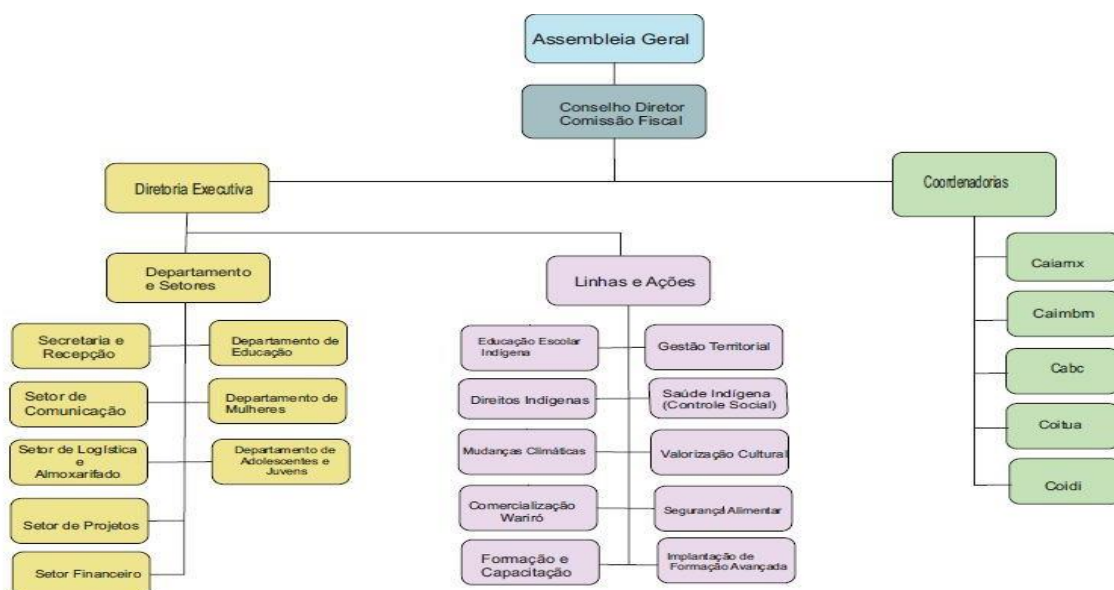
O ISA desempenha papel fundamental para o desenvolvimento socioeconômico da região do Alto Rio Negro. Além de atividades voltadas à pesquisa, também desenvolve ações voltadas à comercialização de produtos indígenas fabricados por associações da região. Essa comercialização fez com que os indígenas tivessem melhor visão de mercado, geração de renda além de um fortalecimento da cultura indígena, conforme a Tabela 1.

No que diz respeito às parcerias com o ISA, quatro das oito associações entrevistadas têm ligação direta com a Ong. Dentre as ações que o ISA realiza, foi possível identificar que o mesmo busca parceiros comerciais para estabelecer relações de compra e venda de produtos, como acontece com a associação D, que conseguiu através do mesmo se tornar parceiro de empresas como o Grupo Pão de Açúcar, Tok Stok e Natura para a venda de artesanatos. Outra ação identificada é o fortalecimento da marca *pimenta baniwa*.

## FOIRN

A Federação das Organizações Indígenas do Alto Rio Negro (FOIRN) é considerada uma associação civil sem fins lucrativos, fundada em 30 de abril de 1987, para buscar a defesa dos direitos dos povos indígenas que habitam a região do Alto Rio Negro. A FOIRN é composta por cinco coordenadorias, que reúnem mais de 83 organizações de base que representam as comunidades pertencentes à região do Alto Rio Negro. A sua área de abrangência compreende os municípios de São Gabriel da Cachoeira, Santa Isabel do Rio Negro e Barcelos, como mostra a figura a seguir.

**Figura 6: Estrutura organizacional FOIRN**



Fonte: Federação das Organizações Indígenas.

As coordenadorias têm como função principal prestar assessoria técnica e política às atividades das associações indígenas, levando demandas até a diretoria da FOIRN. São cinco as coordenadorias que dão suporte à diretoria e contribuem com a organização de eleição interna na região:

**COITUA:** Coordenadoria das Organizações Indígenas do Rio Tiquié e Waupés.

**CABC:** Coordenadoria das Associações Baniwa e Coripaco.

**COIDI:** Coordenadoria das Organizações Indígenas do Distrito de Iauareté.

**CAIARNX:** Coordenadoria das Associações Indígenas do Alto Rio Negro-Xié

**CAIMBRN:** Coordenadoria das Associações Indígenas do Médio e Baixo Rio Negro.

A FOIRN possui um papel central de apoio às associações, é ela quem faz a ligação das mesmas com órgãos dos poderes estatais, faz articulação política em busca da defesa dos povos indígenas e tem um viés de comercialização dos produtos. A entidade possui uma casa de produtos indígenas que compra artesanatos e outros produtos que chegam até eles e revende à comunidade local ou externa, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2: Frequência FOIRN**

Papel da FOIRN	Comportamento	Freq.
	Organização representativa	4
	Apoio à Cultura	1
	Parceiro	2
	Não-parceiro	2

Fonte: Dados da pesquisa.

A frequência apresentada na Tabela 2 demonstra que os atores veem o papel da FOIRN como representante dos povos indígenas, sendo que um o reconhece como apoiadora da cultura e dois como parceira; no entanto, duas das associações pesquisadas não classificam a FOIRN como parceira, acrescentando que a mesma não contribui para as associações em questão.

Em 2002, foi criado dentro da FOIRN o Departamento de Mulheres Indígenas do Rio Negro (DMIRN), que tem como objetivo promover a participação das mulheres indígenas nas diversas instâncias, assim como assegurar seus direitos, e também contribuir para o avanço do movimento indígena. Apesar dos altos e baixos desde que foi criado, o DMIRN consolidou o espaço delas no movimento, que pode ser mencionado como um dos resultados dentre as várias conquistas. Em 26 anos, apenas duas mulheres passaram na diretoria. A Sra. Rosilene Fonseca e a Sra. Almerinda Ramos, esta última indígena da etnia *Tariana* fez história na região.

Hoje a FOIRN é liderada pela Sra. Almerinda, eleita em 2012, para atuar à frente da mesma por quatro anos, um marco histórico, pois é a primeira mulher indígena a presidir a Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro.

Em uma questão das entrevistas sobre se os grupos considerados mais altos hierarquicamente teriam mais facilidade de chegar à diretoria, encontramos respostas que diferem de acordo com o entrevistado. Considerando que a hierarquia nesta região não se dá de maneira unívoca, e sim através de perguntas como quem está falando de hierarquia e em qual contexto, tais diferenças são esperadas. Diferença que é encontrada também no levantamento das etnias de presidentes da

FOIRN, onde grupos que não formulam noções hierárquicas, como os Baré, ocupam esta posição.

No levantamento feito dos diretores da FOIRN, observa-se que lideranças da etnia Baré ocuparam o cargo de presidente em cinco mandatos somando 18 anos, enquanto lideranças Tukano e Tariano ocuparam a presidência por quatro anos cada um. As etnias presentes neste quadro de diretores são, além das três acima mencionadas, Pira-Tapuia, Desana, Baniwa e Arapasso. Vê-se deste levantamento que, pelo menos quantitativamente, as etnias presentes na diretoria estão aquém da variedade de 23 etnias da região.

### **Caracterização das associações presente no campo**

As associações presentes no município têm como principal objetivo gerar renda aos associados através do artesanato local impulsionando sua comercialização, além de resgatar a cultura e os costumes das famílias. Em sua maioria foram criadas por exigência da FOIRN, uma vez que para que se tivesse representatividade junto à federação era necessário que fosse uma associação com estatuto definido em assembleia.

Os produtos são confeccionados a partir de várias técnicas e conforme a cultura de cada etnia que compõe a associação, fazendo uso de matérias-primas como tucum, arumã, semente de açaí, dentre outros encontrados na região.

*“[...] sobre geração de renda que é a parte econômica aqui dos povos indígenas está muito atrelado com a questão cultural a essa geração de renda um pouquinho que são artesanatos, que eram feitos nos cerimoniais de aprendizagem dos adolescentes, mulheres, os índios se formavam como se forma hoje na escola, se formavam num período extenso e rigoroso dieta 30 dias, para os homens, 15, 30 dias para as mulheres associado a um instrumento chamado jurupari, esse pessoal entrava o mato, sem comer sal por esse período, sem comer assados, sem comer muita coisa, mas era o período de transcrição do conhecimento e esse período que aprendeu fazer cestarias, como balaio, tudo que é utilizado pelos indígenas, e esse preparo é porque, saindo dali já podia casar, então a formação era muito voltada desse jeito[...]. (Entrevistado da associação B)*

As associações, embora sempre criadas com o mesmo objetivo: geração de renda, apresentam características distintas, seja pela etnia ou pela finalidade comercial, dessa forma, tanto a FOIRN quanto suas associações filiadas “[...] formadas exclusivamente por índios” (Estatuto da FOIRN: 2), assim são também

todos seus representantes, são apontados como pontes entre os povos indígenas do Rio Negro e órgãos privados, ou públicos, que atuam na região.

A exemplo da FOIRN, vê-se que as associações indígenas são dinâmicas, e que abarcam diferentes relações. Vimos, por exemplo, categorias como comunidades, associações, federação e liderança, sendo operadas de um modo particular pela FOIRN. No entanto, as associações ainda não estão assemelhadas, existem algumas que são mais atuantes, buscam parcerias e procuram se inserir mais em relações comerciais, bem como buscar a ajuda de parceiros como FOIRN e ISA, seja pela atuação de seus membros ou por sua construção histórica.

Percebe-se a grande evolução de algumas destas, como é o caso das associações D e E que demonstram que há um diálogo dessas associações com as organizações (governo, ONGs em geral) interessadas em participar das iniciativas que possibilite que organizações tomem frente e busquem inserir estas no mercado.

A associação D é uma das que mais se destacam pelo fortalecimento da marca *Arte Baniwa*, o projeto alterou a dinâmica do artesanato na região, incluindo novos critérios para adoção de estratégias de geração de renda, trabalhando aspectos relacionados à sustentabilidade ambiental, social e econômica de maneira sinérgica e participativa, dentro das diversas iniciativas do Programa de Desenvolvimento Regional.

Assim, cada vez mais o projeto é usado como referência para novas experiências e incentiva outras populações da região a desenvolverem projetos semelhantes. No entanto, o *Arte Baniwa* não é propriamente uma iniciativa de desenvolvimento local, mas sim um catalisador deste, dada a inclusão social que gera a partir das condições criadas pelos atores envolvidos no Programa de Desenvolvimento Regional para o seu sucesso, o que só é possível pela visão dos atores em buscar parceiros e fazer a junção da pressão da sociedade pelas mudanças locais com a cultura indígena.

Em síntese, o Quadro 8 apresenta as principais percepções dos atores de organizações-chave presentes no campo e a percepção dos demais atores quanto ao papel que estas deveriam desempenhar no campo organizacional.



**Quadro 8: Percepção sobre o papel das organizações**

<b>Organização</b>	<b>Autopercepção sobre o papel</b>	<b>Percepção dos demais atores</b>
FOIRN	Tem como missão defender os direitos dos povos indígenas que habitam a bacia do Rio Negro.	Organização que deve representar e lutar pelos direitos indígenas. Apoiar e buscar apoio para as associações no que diz respeito à comercialização de produtos indígenas.
ISA	Objetiva propor soluções de forma integrada a questões sociais e ambientais com foco central na defesa de bens e direitos sociais, coletivos e difusos relativos ao meio ambiente, ao patrimônio cultural, aos direitos humanos e dos povos.	Pesquisa e publicação Financiador Parceiro comercial
FUNAI	Sua missão institucional é proteger e promover os direitos dos povos indígenas no Brasil.	Apoiar e buscar apoio para as associações no que diz respeito à comercialização de produtos indígenas. Financiador
IFAM	Promover educação de qualidade a todos os povos da região do Alto Rio Negro.	Pesquisa, publicação e ações de extensão.
PREFEITURA	Faz a gestão do município, comandando os serviços públicos	Financiador Parceiro comercial Apoiar e buscar apoio para as associações no que diz respeito à comercialização de produtos indígenas.

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro acima aponta que a percepção das lideranças quanto ao papel de cada ator no campo é importante para que não se criem barreiras ou expectativas quanto ao dever de cada um. Foi percebido através das anotações no diário de bordo, bem como nas entrevistas, que há um forte conceito de responsabilidade sobre a FOIRN, que é quem na opinião dos mesmos tem o papel de comercializar os produtos oriundos das associações; no entanto, a pesquisa demonstra que o papel da FOIRN é de representatividade frente aos povos indígenas, o que deixa uma lacuna para a responsabilidade de comercialização.

### Exército brasileiro

O Exército brasileiro representa o Estado em São Gabriel, tendo pelotões presentes em locais estratégicos, sendo responsável pela segurança nas fronteiras.

Foi citado diversas vezes como parceiro das associações entrevistadas, conforme Tabela 3:

**Tabela 3: Frequência Exército/Jovens Guerreiras**

Papel do Exército/Jovens Guerreiras	Comportamento	Freq.
	Apoio com recursos	2
	Parceiro	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Através das Jovens Guerreiras, que é um grupo de voluntárias, criado em 2007, composto por civis e esposas de militares que servem na guarnição de São Gabriel da Cachoeira, através de doações de passagens para organização e participação em feiras busca cooperação e alianças para a comercialização de produtos da cultura indígena (AIKEN; HAGEL, 1968):

*Ano passado foi Dona Maria e eu, e a passagem que a gente conseguiu foi com a esposa do General, a Dona Cristina (Presidente da Jovens Guerreiras) que conseguiu a passagem com a Juliana (Tanaka), a Dona Cristina que patrocinou, mas isso foi amizade da Dona Cristina com ela, então eles deram a passagem para nós. Então essa é a dificuldade, a gente não tem apoio. (Entrevistado associação A).*

O trabalho desenvolvido pelas mulheres contribui, ainda que com uma parcela pequena para o campo, e o papel da mesma é visto mais como uma figura de trabalho que busca atender às demandas sociais, pretendendo melhorar as condições de vida da população local através da soma de pequenos esforços.

## **FUNAI**

A Fundação Nacional do Índio (FUNAI) é o órgão indigenista oficial do Estado brasileiro, vinculado ao Ministério da Justiça, coordenador e principal executor da política indigenista do Governo Federal. Sua missão institucional é proteger e promover os direitos dos povos indígenas no Brasil. Assim cabe ao mesmo promover estudos de identificação e delimitação, demarcação, regularização fundiária e registro das terras tradicionalmente ocupadas pelos povos indígenas, além de monitorar e fiscalizar seus territórios. Também coordena e implementa as políticas de proteção aos povos isolados e recém-contatados.

A atuação da Funai está orientada por diversos princípios, dentre os quais se destaca o reconhecimento da organização social, costumes, línguas, crenças e tradições dos povos indígenas, buscando o alcance da plena autonomia e autodeterminação dos povos indígenas no Brasil, contribuindo para a consolidação do Estado democrático e pluriétnico.

A Coordenação Regional do Rio Negro abrange os municípios de São Gabriel da Cachoeira, Barcelos e Santa Isabel. Uma região de grande extensão e de atendimento de um elevado número de pessoas.

Com esse desafio, a Coordenação regional está organizada em nove Coordenações Técnicas Locais (unidades descentralizadas com a finalidade de estarem mais próximas das comunidades), além de uma Frente de Proteção Etnoambiental (que trabalha com os povos isolados e de recente contato).

São 16 servidores, além de estagiários e outros colaboradores. Atualmente, o Coordenador é o senhor Domingos Sávio Borges Barreto, indígena da etnia Tukano.

Algumas vezes a Funai foi citada como um órgão não atuante, no entanto foi possível perceber a falta de entendimento quanto ao papel desta organização dentro do campo. Ela tem uma política de defesa dos direitos dos povos indígenas, e como o campo é complexo seria necessário um departamento voltado à atuação de comercialização de produtos oriundos da cultura indígena, que foi apontado como a falta de apoio por parte desta organização, conforme a Tabela 4:

**Tabela 4: Frequência FUNAI**

<b>Papel da FUNAI</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Freq.</b>
	Organização representativa	2
	Apoio com recursos	1
	Incentivo	1
	Falta de apoio	3
	Parceiro	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Por duas vezes a mesma foi citada como parceira das referidas organizações, o que demonstra que mesmo não sendo um laço forte, a Funai faz parte dessa rede de relações organizacionais dentro do campo (THORELLI, 1986):

*Sempre tem as pessoas que atrapalham, não dão apoio. A FUNAI sempre tem incentivado, mas projetos elas não têm feito não. Sempre que a gente tem algum encontro, a gente manda ofício, quando eles podem ajudar eles ajudam, mas quando não dá, eles dizem não e pronto. (Entrevistada associação H).*

A mesma como um todo tem um papel significativo com relação à política dos povos indígenas, servindo como ator estratégico para o desenvolvimento de programas na área.

### **IFAM**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) – *campus* São Gabriel da Cachoeira, é responsável por promover educação de nível médio e técnico na região do Alto Rio Negro. Busca a construção de uma educação para todos, que possibilite acesso aos conhecimentos universais e valorize, ao mesmo tempo, as práticas e saberes tradicionais das populações indígenas. A relação desta Instituição com a sociedade pôde ser identificada na tabela a seguir:

**Tabela 5: Frequência IFAM**

<b>Papel do IFAM</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Freq.</b>
	Orientação	1
	Parceiro	2
	Projetos	2

Fonte: Dados da pesquisa.

O IFAM foi identificado como parceiro de duas das associações entrevistadas, o que indica que há um estreitamento de laço dessa Instituição com a comunidade. No entanto, conforme aponta o gestor do IFAM, isso só foi possível depois do fortalecimento do quadro de servidores no ano de 2015.

### **Instituto ATÁ**

Fundado em 2013 pelo chef de cozinha Alex Atala, o Instituto tem como objetivo difundir e preservar os recursos naturais brasileiros e produzir alimentos que os valorizem. O chefe de cozinha defende a criação do Instituto com um único objetivo: mudar a relação do homem com o alimento, aproximando tanto o homem quanto o comer e o cozinhar à natureza, de onde o alimento vem.

Com essa visão fica claro que o ATÁ não é um Instituto voltado somente à gastronomia. Segundo seu idealizador, Atala, ele foi feito para a mudança que acredita ser possível, em um momento de sua carreira em que se sentiu pronto a iniciar esse projeto, aproveitando a fama e reconhecimento adquiridos no mundo da gastronomia por todo o mundo. A Tabela 6 indica que o mesmo é visto como parceiro de duas das oito associações pesquisadas:

**Tabela 6: Instituto ATÁ**

<b>Papel do Instituto ATA</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Freq.</b>
	Parceiro	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Para tal feito, o chef Alex Atala reuniu uma equipe multidisciplinar para trabalhar com ele: Beto Ricardo, antropólogo do ISA, Georges Schnyder, engenheiro mecânico especializado em produtos alimentícios; Ilan Kow, jornalista e publicitário; Maurício Amaro, presidente da TAM; o mineiro Rafael Mantesso, publicitário, autor e proprietário do incrível Belo Comidaria; Ricardo Guimarães, presidente da Thymus consulting; Roberto Smeraldi, especialista em cadeias de sustentabilidade e de

alimentos; Rubens Kato, diretor de Arte e Sergio Coimbra, fotógrafo e CEO da empresa Cacique café solúvel.

Para eles, o ATÁ pode ser um apoio importante para a cultura local, para os benefícios sociais e econômicos, através do conhecimento, *know-how* e práticas respeitadas. “Nós não mudamos vidas, mudamos comunidades”, declarou ele em entrevista ao jornal britânico *The Guardian*.

Entre as metas do Instituto estão o incentivo ao pequeno produtor a produzir ingredientes com potencial gastronômico; melhores usos da pimenta baniwa jiquitaia, produto dos índios da Bacia do Içana. A mais ousada talvez seja a introdução do consumo de insetos na alimentação brasileira, como a formiga saúva, que Atala defende com convicção:

*Na Amazônia conheci uma variedade de formiga saúva com expressivo sabor de capim-santo. Nas minhas andanças pelo mundo, levei essas formigas e influenciei outros chefs, ou melhor, o produto os influenciou. (Alex Atala).*

Ainda em sua fala, solicita:

*Eu me coloco como instrumento destas causas, mas preciso do apoio dos amigos para que juntos possamos mudar a realidade de maneira mais efetiva e rápida. (Alex Atala).*

O chefe de cozinha firmou recentemente parceria com um banco para desenvolver projetos que fortaleçam a cadeia produtiva e a sociobiodiversidade.

## **SEBRAE**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) busca preparar o empreendedor para compreender e administrar uma gestão competitiva, eficiente e moderna, atua em São Gabriel da Cachoeira conforme a conjuntura em que está inserido o negócio através de cursos, oficinas e palestras, conforme aponta a Tabela 7:

**Tabela 7: Frequência SEBRAE**

<b>Papel do SEBRAE</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Freq.</b>
	Busca de mercado	1
	Apoio à cultura empreendedora	3
	Parceiro	2

Fonte: Dados da pesquisa.

O Sebrae tem um projeto de destaque em todo Brasil que surgiu com a finalidade de reposicionar o artesanato brasileiro, aliando a força das tradições com capacitação inovadora, trazendo valorização do produto perante o mercado. O que justifica o apontamento de três associações que se encontram no campo do mesmo como apoiador da cultura empreendedora.

Em 2015 começou uma nova fase de um projeto no Amazonas, realizado pelo Sebrae/AM. O designer Sérgio Matos desenvolveu junto aos artesãos uma coleção, nos municípios São Gabriel da Cachoeira e Barcelos, de novos produtos e gerou mais valor para as peças. As criações trazem a identidade do povo indígena e suas heranças. As matérias-primas utilizadas são fibras vegetais colhidas, tingidas (ou não) e entrelaçadas. O sucesso do empreendimento adquiriu proporções nunca imaginadas. Os objetos já foram apresentados em revistas de grande circulação como a Casa Claudia e estarão presentes na exposição inaugural do Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro (CRAB), no Rio de Janeiro, do dia 22 de março até 24 de setembro de 2016 (AIKEN; HAGE, 1968; DIMAGGIO; POWELL, 1983):

*O Sebrae contribuiu através da busca de mercado, ela não compra artesanato, mas ele busca mercado pra que a gente possa vender nossos artesanatos, ele também traz designer né, pra nós podermos diferenciar nossos artesanatos, como bolsas que a gente não sabia, luminárias que a gente não sabia, o Sebrae sempre nos apoia, traz oficina de artesanato eles apoiam as feiras, eu participo de feira através do Sebrae, pra fora do Amazonas. (Entrevistado Associação E).*

A participação do Sebrae só não é mais atuante porque não tem sede no município e todas as suas ações são vinculadas à sede em Manaus.

### Tok Stok

A Tok Stok é uma empresa que vende móveis e objetos de decoração, presente em diversos Estados e cidades do Brasil, além do Distrito Federal.

A empresa desenvolve alguns projetos institucionais e a maioria consiste em apoio a projetos através da comercialização de produtos em suas lojas, o projeto *arte Baniwa* do município de São Gabriel da Cachoeira é um deles, a ligação da empresa com algumas associações do município é evidenciada na Tabela 8:

**Tabela 8: Frequência Tok Stok**

Papel da TOK STOK	Comportamento	Freq.
	Apoio à cultura empreendedora	1
	Parceiro	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A conexão do projeto com a empresa Tok Stok é feita por meio do ISA, que é quem dá todo apoio nessa relação comercial, que consiste na venda de produtos fabricados pelos *Baniwa*.

### Organização Austríaca de Cooperação para o Desenvolvimento/Campanha Aliança pelo Clima

É uma organização não governamental que desempenha um papel na cooperação da Áustria com o Brasil para o desenvolvimento. Quatro por cento do seu recurso são destinados à América do Sul, mais precisamente para a Amazônia. Atua na forma de cooperação de desenvolvimento pessoal e projetos de financiamento, o recurso é repassado à FOIRN para execução de projetos que tenham como foco principal a sustentabilidade da Amazônia (THORELLI, 1986):

*Agora também a gente tem tido ajuda né, nós temos uma parceria uma cooperação com três instituições duas são da Noruega e uma que é da Áustria, então todo ano nos temos um projeto que nós fazemos um contrato, eles distribuem atividades com um orçamento para poder a gente fazer algumas ações aqui, mas o centro mesmo de todo esse trabalho talvez seja que a gente continue apresentando e lutando para que nossos direitos sejam postos em prática. (Entrevistado da FOIRN).*



A frequência da organização citada será apresentada na Tabela 9, a seguir:

**Tabela 9: Frequência Organização Austríaca**

<b>Papel da ORGANIZAÇÃO AUSTRIACA</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Freq.</b>
	Parceiro	2

Fonte: Dados da pesquisa.

As duas instituições que citaram a organização austríaca foram o ISA e a FOIRN, as quais têm projetos voltados a atender as demandas colocadas por estas.

#### **Embaixada da Noruega**

A Noruega financia programas de apoio aos povos indígenas em diversos países da América Latina. O apoio concedido pela Noruega ocorre tanto via organizações norueguesas e internacionais, como também diretamente às organizações indígenas em muitos países, entre os quais o Brasil.

Para o Brasil, o orçamento para 2009 soma 20 milhões de coroas norueguesas, o equivalente a R\$ 6,5 milhões. Este recurso é repassado para ONGs brasileiras e associações indígenas, uma dessas associações é a FOIRN. A Tabela 10 aponta a frequência em que esta organização foi citada como parceira.

**Tabela 10: Embaixada da Noruega**

<b>Papel da EMBAIXADA DA NORUEGA</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Freq.</b>
	Parceiro	2
	Financiador	2

Fonte: Dados da pesquisa.

O foco do apoio norueguês está na busca dos direitos humanos para os povos indígenas: a garantia da sustentação do modo de viver por meio de demarcação de terras indígenas; acesso a atendimento médico diferenciado;

escolarização diferenciada; a promoção e defesa dos direitos culturais e os conhecimentos tradicionais, e o fortalecimento do movimento da mulher indígena.

### **Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio)**

É o responsável pela administração do Parque Nacional do Pico da Neblina, localizado dentro da terra indígena *Yanomami*. Atua no município em parceria com a FUNAI e com o Instituto Socioambiental (ISA) para reabertura do parque, contando também com o apoio dos indígenas *Yanomamis*, a participação desta instituição no município pode ser evidenciada na Tabela 11, a seguir:

**Tabela 11: Frequência ICMBio**

	Comportamento	Freq.
	Parceiro	2

**Papel da ICMBio**

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta organização não possui um escritório na cidade, ação esta que está sendo articulada junto com a reabertura do parque prevista para o ano de 2018.

### **IDAM**

O IDAM é uma autarquia, vinculada ao Sistema Sepror e se faz presente em todo o Estado do Amazonas com 66 unidades locais. Tem como finalidade a supervisão, coordenação e execução de atividades de assistência técnica, extensão agropecuária e florestal, no âmbito das políticas e estratégias dos governos federal e estadual para os setores agropecuário, florestal, pesqueiro e agroindustrial.

O IDAM executa suas ações com recursos próprios, oriundos do governo do Estado do Amazonas, recebendo também apoio de diversas instituições parceiras como ministérios, outras secretarias de governos, prefeituras e organizações não governamentais.

### **Prefeitura Municipal de São Gabriel da Cachoeira**

Órgão público do município que tem como objetivo comandar o Poder Executivo municipal, chefiar a administração e comandar os serviços públicos, o

papel da prefeitura na visão dos entrevistados dentro do campo é apresentado na Tabela 12, a seguir:

**Tabela 12: Frequência prefeitura**

<b>Papel da Prefeitura</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Freq.</b>
	Organização representativa	1
	Falta de apoio	4
	Parceiro	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Na visão dos entrevistados, a prefeitura poderia fazer mais no que diz respeito ao apoio à geração de renda do município, ou apoio às políticas públicas. Ressalta-se que a atuação da mesma está vinculada a outras organizações governamentais.

### **CACURI ESPAÇO CULTURAL**

Uma iniciativa da produtora cultural Danielle Nazareno em sua própria residência, que possibilita, além da exibição de filmes em um telão adquirido através de um projeto cultural aprovado, a oferta de cursos e oficinas para a população em geral. Para a produtora cultural, a ideia é ter um local que forneça não apenas um diálogo com o campo cultural do audiovisual, mas se estenda ao compartilhamento de expressões artísticas.

*“Os espaços culturais têm surgido da necessidade do ser humano de compartilhar um bem” (Entrevistada Danielle).*

É um espaço que tem como objetivo promover a divulgação da cultura local, bem como trabalhar com projetos sociais, a tabela 13 mostra a presença do espaço no campo:

**Tabela 13: Frequência Cacuri Espaço Cultural**

<b>Papel do Cacuri</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Freq.</b>
	Apoio à cultura empreendedora	1
	Parceiro	1

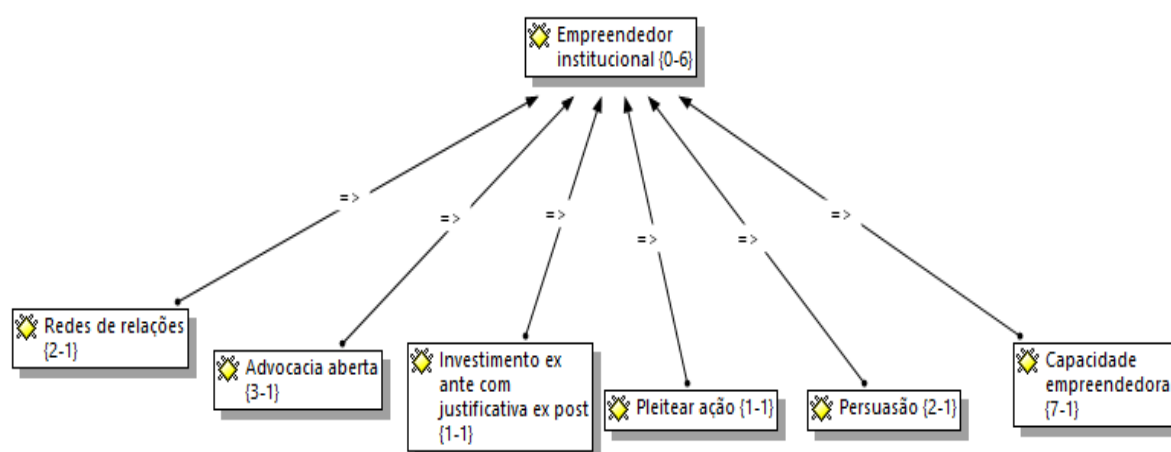
Fonte: Dados da pesquisa.

A referida organização tem uma relação direta com associação C, foi evidenciado que a mesma colabora através de oficinas de gestão, orientação e outras atividades que proporcionam recursos para que, de fato, a cultura tenha seu espaço privilegiado e seja vista com bons olhos, reconhecendo o valor da produção cultural. O trabalho da produtora reflete significativamente na melhoria da comunidade, as discussões dos filmes apresentados proporcionam o desenvolvimento do uso da linguagem para uma consciência crítica, tão importante para os grupos que vivem no interior.

#### 4.3 EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL

Nesta seção serão apresentados os dados encontrados nas entrevistas que justificam as características de empreendedores institucionais conforme o conceito de DiMaggio e Powell (1988). Foram identificadas características de indivíduos que tentaram (algumas vezes com sucesso, outras não) implementar novos arranjos institucionais utilizando os recursos do ambiente como os recursos da sociobiodiversidade em São Gabriel para criar novas instituições ou buscar transformar as existentes. A figura a seguir apresenta as características encontradas:

**Figura 7: Características do empreendedor institucional**



Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir a descrição dos empreendedores institucionais identificados no campo organizacional indígena de São Gabriel da Cachoeira. Ressalta-se que não foi possível identificar um empreendedor para cada instituição pesquisada, uma vez que as características desse tipo de empreendedor são específicas e foram analisadas minimamente; assim, são apresentados os empreendedores institucionais identificados e a organização a qual pertencem.

A Sra. Almerinda, hoje presidente da FOIRN, é uma das mulheres que se destacam na luta dos povos indígenas, apresenta características apresentadas na tipologia proposta por Li, Feng e Jiang (2006) de Advocacia Aberta, por ter sido comprovado que a mesma organizou fóruns e fez declarações, ou seja, defesa pública de mudança de leis ou regulamentos, objetivando modificar a política existente de que as mulheres não poderiam participar ativamente da Federação das Organizações Indígenas e consequentemente ter direito a voto. A busca feita por ela e outras mulheres é, na verdade, a reivindicação de direitos próprios de seu gênero e o fortalecimento de antigas lutas de seus povos, o que faz com que negociem com diferentes atores no contexto interétnico.

A persuasão privada foi necessária na hora de convencer os eleitores, uma vez que a mesma concorreu em 2012 à presidência da FOIRN, modificando a política existente, onde mulheres não estavam presentes no quadro de diretores da referida organização:

*A Almerinda é uma menina bem-intencionada, a liderança segue um padrão, mas sob o aspecto das soluções eles ainda não conseguiram porque depende de outros arranjos, parceiros bem mais eficientes, um alcance maior porque a região é bem complexa o custo é muito alto (Entrevistado IFAM).*

O papel exercido pela presidente da FOIRN nos leva a crer que a mesma pode ser caracterizada como empreendedora institucional, pois quebrou paradigmas da cultura indígena inserindo no campo a participação das mulheres, dando voz às mesmas e fazendo com que seu papel fosse reconhecido. A visão empreendedora da mesma e o seu discurso fez com que ela incentivasse as mulheres da região na busca pelo reconhecimento, e hoje elas se reúnem no Encontro de Mulheres Indígenas no Rio Negro com o objetivo de apresentar, discutir, deliberar e encaminhar questões de interesse das próprias mulheres indígenas daquela região do Estado.

O Sr. André *Baniwa* é indígena e um exemplo de que os limites culturais entre os indígenas e a sociedade ocidental têm se transformado. Nasceu no Rio Içana, próximo a São Gabriel da Cachoeira. Pelo fato de ter escolaridade superior à da maioria dos seus companheiros indígenas, teve muita participação em diversos momentos de luta dos povos indígenas, o que caracteriza advocacia aberta (LI, FENG, JIANG, 2006), pois o mesmo buscou mudanças por meio da mobilização da comunidade indígena em busca de direitos como educação, saúde e demarcação de terras indígenas. As mudanças defendidas pelo empreendedor são percebidas, uma vez que o mesmo foi citado como alguém que ajuda a comunidade em geral, o que pode ser percebido na fala a seguir:

*Geralmente pra nós um líder hoje em dia é o André Baniwa e o Bonifácio são as pessoas que cresceram aqui, que conhecem a região, as culturas indígenas, mas aí por uma parte eu não sei o que que ele pensa de ajudar assim ou não, politicamente ele sempre ficava na frente, na parte de orientação aqui ele sempre ajudou, já fez reunião, oficinas com a gente. (Entrevistado Associação B).*

A influência do Sr. André perante as mudanças que ocorreram no cenário indígena fez com que ele fosse eleito presidente da associação D, pela qual buscou

parcerias com empresas como a Tok Stok, Pão de Açúcar e Natura para o fortalecimento da marca *Arte Baniwa* e busca de parcerias comerciais.

Figura marcante na luta dos povos indígenas é o antropólogo, pesquisador e sócio fundador do ISA, Carlos Alberto (Beto) Ricardo. O Sr. Beto é coordenador do Programa Rio Negro, de maio de 2005 a abril de 2008. Historicamente, o papel do Sr. Beto tem origem muito antes da criação do Isa, quando o mesmo iniciou seu curso de graduação, e por ouvir falar que a Amazônia era um “vazio demográfico” começou a juntar informações sobre os índios e realizar pesquisas na região norte do país. O antropólogo tem contribuído com pesquisas que descrevem a Amazônia, e na mobilização de pessoas para a utilização da cultura como geração de renda local.

*O ISA tem o mesmo papel, e um papel muito maior que a FOIRN porque eles estiveram lá na criação da FOIRN, eu tenho um vídeo aí que tem um registro do seu Beto lá no meio deles, para criar a FOIRN, ele é o maior financiador da FOIRN. (Entrevistada Danielle).*

Teoricamente, a figura do Sr. Beto é referência quando se fala no ISA em São Gabriel da Cachoeira, e com relação à visão empreendedora institucional, o mesmo constitui como uma grande força para o desenvolvimento socioeconômico da região. Como ação concreta realizada por este que justifica a visão empreendedora aqui apresentada podemos exemplificar o convite que o mesmo fez ao Chef de cozinha, Alex Atala, para que viesse conhecer a região do Alto Rio Negro e assim criar parcerias com comunidades da região que tivessem interesse em um turismo gastronômico. A iniciativa levou a região à mídia mundial onde ficou conhecida por fazer uso de formigas em pratos brasileiros e em receitas tipicamente amazônicas. A partir daí algumas ações foram concretizadas e um passo importante à mobilização de pessoas foi dado.

Outra contribuição foi dada à Organização Indígena da Bacia do Içana para a criação da rede de Casas da Pimenta idealizada pela Organização Indígena da Bacia do Içana (OIBI), apoiada por várias instituições e pessoas do mundo da gastronomia, sendo o ISA um dos principais parceiros neste projeto.

No que concerne à perspectiva dos autores Li, Feng e Jiang (2006), é possível encontrar características na trajetória empreendedora do Sr. Beto. Há atitudes do empreendedor relacionadas à advocacia aberta, quando o mesmo busca

promover a mudança através do estreitamento da relação do “homem branco” com os indígenas. Essas mudanças são percebidas quando os líderes de associações do movimento indígena citam o ISA na figura do Sr. Beto como principal parceiro, conforme identificado na fala a seguir:

*Quando começamos a correr atrás dessa divulgação da nossa cultura, o ISA se animou, o Beto correu atrás, foi atrás de financiador, pessoas pra ensinar a gente trabalhar. (Entrevistado associação D).*

O que nos leva a crer que as mudanças defendidas pelo empreendedor foram percebidas e em sua maioria trouxeram resultado econômico positivo para a comunidade; é percebível também que o antropólogo é um defensor da causa do movimento indígena, conforme sua fala a seguir:

*[...] eu to hoje com 59 anos, quando eu tinha 19, 20 anos que entrei na faculdade, o pessoal falava que na Amazônia era um vazio demográfico e que no Brasil já não tinha mais índio, então nós começamos a juntar informação sobre os índios e botar os índios no mapa e o direito vigente na Constituição junto com o movimento indígena e hoje nós continuamos apoiando a luta dos índios, seja no sul, no nordeste e na Amazônia, acho que o Brasil tem mais de 225 povos indígenas cada ano que passa aparecem mais povos indígenas seja porque alguns povos retomaram sua identidade seja porque outros povos apareceram e eu acho super importante valorizar a sociobiodiversidade nativa brasileira e é muito importante que os índios possam manusear as novas mídias e se comunicar e dar sua contribuição pro movimento indígena brasileiro. (Beto – ISA).*

A referência de empreendedor institucional na área da educação é o atual gestor do Instituto Federal do Amazonas, professor Elias Brasilino de Souza, que atua desde 1998 como educador no Amazonas. Graduiu-se em filosofia e é especialista em gestão e manejo ambiental, com mestrado em sociedade e cultura na Amazônia pela Universidade Federal do Amazonas, e desde 2010 ocupa o cargo de diretor sendo reeleito para cumprir o quadriênio 2015-2019 a frente do *campus* São Gabriel da Cachoeira.

É autor do livro “Cidadania Indígena e Políticas Públicas: os desafios da sustentabilidade no Alto Rio Negro” e não mede esforços para atuar frente aos desafios que ser educador no Alto Rio Negro trazem.

Participou de audiências públicas, indo inclusive à Câmara dos Deputados em Brasília, em 2013, para apresentar a situação do município de reivindicar a



fiscalização dos recursos federais repassados às prefeituras para utilização na área da Educação. Do ponto de vista teórico, o professor Elias possui habilidades para lidar com agentes governamentais e com a opinião pública (LI; FENG; JIANG, 2006), sendo visto como uma referência não só no sentido de buscar benefícios para sua organização, como também para a comunidade em geral.

O Quadro 9 apresenta as características dos indivíduos, bem como as ações mais relevantes foram realizadas por estes para o campo:

**Quadro 9: Empreendedores institucionais**

<b>Empreendedor institucional</b>	<b>Organização</b>	<b>Ações relevantes</b>
Almerinda	FOIRN	Primeira mulher indígena a chegar à presidência da FOIRN; Participação na criação do departamento de mulheres da FOIRN; Participou da modificação de leis e regulamentos da FOIRN como a inserção das mulheres na organização.
André Baniwa	Associação D	Foi presidente da associação D, em parceria com o ISA viajou para outros Estados em busca de parcerias comerciais para fortalecimento da marca <i>Arte Baniwa</i> . Fez reuniões com artesãos locais para fortalecer o comércio do artesanato local.
Beto	ISA	Ajudou no processo de criação da FOIRN; É um dos fundadores do CEDI (1974) atual ISA; Membro da Coordenação Nacional da campanha pelos direitos indígenas na Constituinte (1996/1998); Recebeu o Prêmio Ambientalista Goldman/92 (EUA). Sócio fundador da CCPY (1974), do NDI (1989), do ISA (1994) e de Vídeo nas Aldeias (2000); É coordenador do Programa Rio Negro e de maio de 2005 a abril de 2008.

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de explorar o campo organizacional indígena de São Gabriel da Cachoeira, tendo como base a concepção teórica empreendedorismo institucional, a pesquisa constatou que há presença de sentimento de dependência e da importância da interação entre os atores no campo estudado; há emergência de pressões para que as associações desenvolvam suas estruturas; ocorre um aumento da complexidade de requisitos organizacionais, sobretudo decorrente de uma pressão para padronização dos artesanatos fabricados pelas associações por parte dos clientes, conforme a perspectiva apontada por DiMaggio e Powell.

O campo organizacional é formado por organizações públicas, privadas e do terceiro setor, e ficou claro que essas organizações interagem quando há interesses comuns, ou seja, por isomorfismo. Os resultados do estudo sugerem que a noção de comercialização surge entre valores, ideias e regras sociais, compartilhados entre os atores do campo e que estaria conduzindo as organizações a buscarem a profissionalização de seus produtos.

O empreendedorismo institucional neste cenário é o impulsionador de novas perspectivas, as visões dos empreendedores identificados são de parceiros e, ao mesmo tempo, de um agente que faz a ligação entre as associações do campo com as organizações em geral.

Foi possível constatar também que os empreendedores institucionais aqui citados foram de fundamental importância para que o campo chegasse a seu atual estágio, que, em nossa visão, é de crescimento. É importante ressaltar que esses empreendedores são peças-chave e que a habilidade social dos mesmos foi fundamental para iniciar esse processo. Os referidos empreendedores foram identificados através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas durante a pesquisa, bem como através das anotações em diário de bordo. No entanto, a definição de empreendedor institucional em São Gabriel da Cachoeira não se limita a estes, pois também foi identificado que existem organizações que são peças-chave para o desenvolvimento do campo, como é o caso da FOIRN e do ISA.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a distância entre as associações e a dificuldade de acesso às comunidades indígenas, uma característica comum da região.

## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, Sarita. **Geopolítica da Biodiversidade**. Brasília, Edição IBAMA. 1998.
- AZEVEDO, M. M. **Povos indígenas do Alto Rio Negro**: padrões de nupcialidade e concepções sobre reprodução. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, XIV. Anais... Caxambu: ABEP, 2004.
- ARBOLEYA, Arilda. **Agência e estrutura** em Bourdieu e Giddens pela superação da antinomia "objetivismo - subjetivismo". Biblioteca do Mafra. 2013
- ARCHER, M. **Structure, Agency and the Internal Conversation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Persona, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.
- BATTILANA, J. **Agency and institutions**: the enabling role of individuals' social position. *Organization*, v. 13, n. 5, p. 653-676, 2006.
- BARROS, Aluizio Antonio de; PEREIRA, Claudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, out./dez. 2008.
- BATILLANA, J.; LECA, B.; BOXEMBAUM, E. Agency and institutions: a review of institutional entrepreneurship. **Academy of Management Annals**, v. 3, p. 65-107, 2009.
- BERGER, P.; LUCKMANN, Thomas; BERGUER, Peter L.; **A construção Social da Realidade**. Editora Vozes Ltda. Petrópolis, RJ, 1978, 4º ed.
- BOURDIEU, P. **The logic of practice**. **California**: Stanford University Press, 1990
- CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. **Organizações & Trabalho**, Lisboa, n. 28, 2002.
- \_\_\_\_\_; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. **Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações**. In: 99 ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Salvador. Anais... Salvador: EnANPAD, 1999. p. 1-15.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino and MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. 2006.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Introdução: organização e estudos organizacionais**. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CZARNIAWSKA, B. Emerging institutions: pyramids or anthills? *Organization Studies*, v. 30, n. 4, p. 423-441, 2009.

DAFT, Richard L *Teoria e projeto das organizações*. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. **American Sociological Review**, n. 48, p. 147-160, 1983.

\_\_\_\_\_. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, Lynne G. (ed.). **Institutional patterns and organizations: culture and environments**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 3-21.

\_\_\_\_\_. **Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coords.). *Teoria das Organizações. Série RAE – Clássicos*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 117- 142.

DORADO, Silvia. **Institutional Entrepreneurship**, Partaking, and Convening. PhD Thesis, McGill University. 2005.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Rio de Janeiro: Makron Books, 2001.

FEDERAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS DO RIO NEGRO (FOIRN); **Planejamento Estratégico da FOIRN: gestão 2013-2016, ano 2016**.

FENNELL, M. L. **The Effects of Environmental** Characteristics on the Structure of Hospital Clusters. *Administrative Science Quarterly*, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 484-510, set. 1980.

FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira; SOUZA, Paulo Francisco Barbosa; LIMA, Alexandre Oliveira. Empreendedorismo crescimento econômico e competitividade dos BRICS: uma análise empírica a partir dos dados do GEM e GCI. **Anais do XXXV EnAnpad**. Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLIGSTEIN, N. **The structural transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979**. In: POWELL, W.W. e DIMAGGIO, P.J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago, 1991.

\_\_\_\_\_. 'Markets as politics: A political cultural approach to market institutions'. *American Sociological Review*. 1996

\_\_\_\_\_. 'Social skill and institutional theory'. *American Behavioural Scientist*, 40/4: 397–405. 1997.

\_\_\_\_\_. Social skills and the theory of fields. **Sociological Theory**, v. 19, n. 2, p. 105-125, 2001.

\_\_\_\_\_. Habilidade social e a teoria dos campos. *RAE*, São Paulo, v. 47, n. 2, abr./jun. 2007.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

\_\_\_\_\_. **A constituição da sociedade**. São Paulo: 2. Ed. Martins Fontes, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HADANI, Michael; GORANOVA, Maria. Stock options expensing: Na examination of agency and institutional theory explanations. **Journal of Business Research**. v. 59, n. 5, p. 595-603, maio, 2006.

HANNAN, M.T., FREEMAN, J.A. - **The Population Ecology of Organizations**. *American Journal of Sociology*, 82, 1977.

HUANG, Ying; STERQUINST, Brenda. **Retailer's foreign market entry decision: An institutional perspective**. *International Business Review*, v. 16, n. 5, p. 613-629, out. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo demográfico**, 2000. Brasília: IBGE, 2000.

\_\_\_\_\_. Censo Demográfico. **São Gabriel da Cachoeira**. IBGE 2014.

KARLSSON, Tomas; HONIG, Benson. Judging business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, v. 24, n. 1, p. 27-45, jan. 2009.

KIRKPATRICK, I. & ACKROYD, S. "**Archetype theory and the changing professional organization: a critique and alternative**". *Organization*, 10(4), pp. 731-50. 2003.

KITCHENER, Martin; MERTZ, Elizabeth. Professional projects and institutional change in healthcare: The case of American dentistry. *Social Science & Medicine*. In Press, Corrected Proof, out. 2010.

LAUMAN, Edward; TAM, Tony; HEINZ, John et al. The social organization of the Washington establishment during the first. Reagan administration. In: MOORE, G.; WHITT, A. (org.). **Research in politics and society**, v. 4, 1978.

LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. From Moby Dick to Free Willy: macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. *Organization*, v. 11, n. 5, p. 689-711, 2004.

LI, D. D.; FENG, J.; JIANG, H. Institutional entrepreneurs. **American Economic Association**, v. 96, n. 2, p. 358-362, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. **Estruturação da estrutura organizacional**: o caso de uma empresa familiar. *Organizações & Sociedade*, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.

---

\_\_\_\_\_. **Unlocking the institutionalization process**: insights for an institutionalizing approach. *Brazilian Administration Review*, 2(1), 1-20. 2005.

---

\_\_\_\_\_. **L. Organizational fields and the structuration perspective**: analytical possibilities. *Brazilian Administration Review*, 3(2), 32-56. 2006.

---

\_\_\_\_\_. **Campos Organizacionais**: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação. RAC, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 5, pp. 109-147.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/Aids treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.

MELO NETO, F.P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso Brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MEYER, J. W. The effects of education as an institution. **American Journal of Sociology**, n. 83, p. 53-77, 1977.

MINAYO, Maria. C. S. **Ciência, técnica e arte**: o desafio da pesquisa social. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, p.09-29. 2001.

MUTCH, A. Reflexivity and the institutional entrepreneur: a historical exploration. **Organization Studies**, Berlin, v. 28, n. 7, p. 1123-1140, 2007.

NOGUEIRA, Eulina Maria Leite. **A representação social da escola agrotécnica de São Gabriel da Cachoeira/AM na perspectiva dos alunos residentes**. 2008.

Dissertação (mestrado), Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2008.

POWELL, W. W.; P. J. DIMAGGIO. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

ROWAN, Brian. **Organizational Structure and the Institutional Environment**: The Case of Public Schools Administrative Science Quarterly. Vol. 27, No. 2 Jun., 1982.

SELA, V. M; SELA, F. R; SELA, D. Q. Ensino do empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento econômico e social sustentável: um estudo sobre a metodologia "Pedagogia Empreendedora" de Fernando Doladela. **Anais EnANPAD**, 2006. Salvador, 2006.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: [s.n.], 2007.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1984.

SCOTT, W. R. **The organization of environments**: network, cultural, and historical elements. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: ritual and rationality* (pp. 155-175). London: Sage Publications. 1983.

\_\_\_\_\_. **Conceptualizing organizational fields**: linking organizations and societal systems. In: DERLIEN, Hans-Ulrich; GERHARDT, Uta; SCHARPF, Fritz W. **Systems rationality and parcial interests**. Baden: Nomos, 1994.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. Londres e Nova Delhi: SAGE publications, 1995.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations** (2a ed.). Thousand Oaks: Sage. 2001.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**: ideas and interests. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

SELZNICK, Phillip 1957 *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.

SVEJENOVA, S.; MAZZA, C.; PLANELLAS, M. Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, v. 28, p. 539-561, 2007.

TEIXEIRA, Anderson Mutter; BORGES, Cândido. Empreendedorismo e crescimento econômico: evidências empíricas para o estado de Goiás. **Anais do XXXVI EnAnpad**. Rio de Janeiro. Anpad 2012.

ZUCKER, Lynne G. 'The role of institutionalization in cultural persistence'. *American Sociological Review* 42: 726–743. 1977.

WHITE, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. (2005). **Network dynamics and field evolution**: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. American Journ

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. **Organizational field**: past, present and future. In: GREENWOOD, R. et al. The Sage handbook of organizational institutionalism. California: Sage, 2008.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza**, a empresa social e o futuro do capitalismo. 1ª ed. 3ª impressão. São Paulo: Ática, 2010.



## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### CONSTRUÇÃO HISTÓRICA

1. Fale quais são os desafios socioambientais (indígenas, pobreza, meio ambiente, fronteira, desenvolvimento, cultura, etc.)
2. Descreva, historicamente, como a situação atual chegou a este ponto?

### ATUAÇÃO ORGANIZACIONAL

3. Como sua organização atua para melhorar as condições que você descreve?
4. Quais as organizações que apoiam as iniciativas realizadas pela sua e quais as que discordam. Por quê?
5. Como as informações entre ONGs, setor produtivo e Estado compartilham informações? Como você avalia esse compartilhamento (ou falta de)?
6. Todas as organizações têm o mesmo peso para o desenvolvimento de ações sociais? (Verificar o peso do Estado, setor produtivo, e das ONGs).
7. De alguma forma, existem organizações que podem ser consideradas líderes? Quais? Como exercem esta liderança?

### ATUAÇÃO EMPREENDEDORA

8. Quem, na sua opinião, foi/é a pessoa que mais se engajou, dentro da sua organização, nos temas referente a sociobiodiversidade?
9. Quais foram as realizações desta organização por meio desta pessoa?
10. E quem são outras pessoas que você reconhece de outras organizações que ajudaram a sua organização? Quem você acredita que poderia ter ajudado, mas não fez ou atrapalhou? Por quê?